

ВИДАВНИЧИЙ ДІМ «ІНЖЕК»



National Academy of Sciences of Ukraine
Research Centre of Industrial Problems of Development
Ministry of Education and Science of Ukraine
Kharkiv National University of Economics

PILIPENKO A. A.

**STRATEGIC INTEGRATION
OF ENTERPRISES:
MECHANISM OF MANAGEMENT
AND MODELLING OF DEVELOPMENT**

Monograph

Kharkiv
«ENGEС» PH
2008

Національна академія наук України
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку
Міністерство освіти і науки України
Харківський національний економічний університет

ПИЛИПЕНКО А. А.

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ

Монографія

Харків
ВД «ІНЖЕК»
2008

УДК 334:658.114.5

ББК 65.053

П 32

Рекомендовано вченою радою Науково-дослідного інституту індустріальних проблем розвитку (протокол № 11 від 28.12.2007 р.)

Рекомендовано вченою радою Харківського національного економічного університету (протокол № 9 від 09.07.2007 р.)

Рецензенти: *Кузьмін О. Є.* – д-р екон. наук, професор, директор Інституту економіки і менеджменту, завідувач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка», заслужений працівник народної освіти України;

Амоша О. І. – д-р екон. наук, професор, академік НАН України, заслужений діяч науки і техніки України, директор Інституту економіки промисловості НАН України (м. Донецьк);

Українська Л. О. – д-р екон. наук, професор кафедри економічної теорії Харківського національного економічного університету

Пилипенко А. А.

П 32 Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: Монографія. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2008. – 408 с. Укр. мова

ISBN 978-966-392-202-7

У монографії розглянуто теоретико-методологічний базис інтеграції суб'єктів господарювання та концептуальні засади створення механізму управління стратегічною взаємодією багатопрофільних підприємств. Не відкидаючи потенціал традиційних підходів до утворення бізнес-структур, головний акцент зроблено на співпрацю підприємств у межах стратегічних альянсів, кластерно-мережних структур і гібридних форм, заснованих на інтеграційних обмеженнях. Запропоновано інструментарій обґрунтування вибору форм інтеграції та подано теоретичні засади інституціоналізації полів взаємодії.

Рекомендовано для наукових працівників, фахівців, аспірантів, практичних робітників і студентів вищих навчальних закладів економічного профілю.

ББК 65.053

ISBN 978-966-392-202-7

© Пилипенко А. А., 2008

© ВД «ІНЖЕК», 2008

ЗМІСТ

Вступ.....	9
Розділ 1. Економіка знань і сучасні проблеми інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання.....	14
1.1. Тенденції розвитку економіки знань і передумови виникнення інтегрованих структур бізнесу.....	14
1.2. Дихотомія ортодоксальних й інституціональних підходів щодо пояснення інтеграційних процесів.....	34
1.3. Стратегічна інтеграція в контексті різних концепцій і теорій фірми.....	51
1.4. Теорії стратегічної поведінки та альтернативні концепції інтеграції суб'єктів господарювання.....	76
Розділ 2. Розвиток теоретико-методологічного базису організації управління стратегічною інтеграцією підприємств	107
2.1. Стратегічна інтеграція підприємств як нова парадигма організаційного розвитку	107
2.2. Стратегічні альянси та мережні структури як пріоритетна форма стратегічної інтеграції	129
2.3. Кластерна модель стратегічної інтеграції	153
2.4. Методологічні основи організації управління інтеграційними процесами в гетерархічних структурах	173
Розділ 3. Агентські технології як підґрунтя формування й вдосконалення механізму управління стратегічною інтеграцією	199
3.1. Концептуальні засади забезпечення стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання.....	199
3.2. Формування архітектури та онтологічної моделі управління квазіінтегрованими суб'єктами господарювання	238

3.3. Мультиагентський підхід до проектування механізму управління стратегічним партнерством підприємств	260
Розділ 4. Моделювання стратегічної взаємодії суб'єктів господарювання як засіб активізації інтеграційних процесів.....	274
4.1. Інституціональне проектування динаміки розвитку інтегрованих структур бізнесу.....	274
4.2. Конкурентна поведінка та моделювання взаємодії агентів квазіінтегрованих корпоративних структур	291
4.3. Інформаційно-комунікаційні технології як основа підвищення ефективності трансферту інновацій між стратегічно інтегрованими агентами та утворення колективного знання	303
4.4. Моделювання життєдіяльності та розвитку віртуального підприємства	312
Висновки.....	328
Література	331
Додатки	363

CONTENTS

Introduction	9
Chapter 1. Economy of knowledge and modern problems of integration development of economic entities	14
1.1. Tendencies of development of economy of knowledge and preconditions of appearance of integrated structures of business	14
1.2. Dichotomy of orthodox and institutional approaches as to explanation of integration processes	34
1.3. Strategic integration in the context of various conceptions and theories of the firm	51
1.4. Theories of strategic behavior and alternative conceptions of integration of economic entities	76
Chapter 2. Development of theoretic and methodological basis of organisation of management of strategic integration of enterprises.....	107
2.1. Strategic integration of enterprises as new paradigm of organizational development	107
2.2. Strategic alliances and network structures as priority form of strategic integration	129
2.3. Cluster model of strategic integration.....	153
2.4. Methodological bases of organisation of management of integration processes in heterarchical structures	173
Chapter 3. Agent technologies as a basis of formation and improvement of mechanism of management of strategic integration.....	199
3.1. Conceptual bases of ensuring strategic integration of economic entities	199
3.2. Formation of architecture and ontological model of management of quasiintegrated economic entities	238

3.3. Multiagent approach to designing of mechanism of management of strategic partnership of enterprises	260
Chapter 4. Modelling of strategic interaction of economic entities as a way of activation of integration processes	274
4.1. Institutional designing of dynamics of development of integrated structures of business	274
4.2. Competitive behaviour and modelling of interaction of agents of quasiintegrated corporate structures	291
4.3. Information and communication technologies as a basis of increase of effectiveness of transfer of innovations between strategically integrated agents and creation of collective knowledge	303
4.4. Modelling of life activity and development of virtual enterprise	312
Conclusions	328
Literature	331
Supplements	363

ВСТУП

Послідовний перехід до високорозвиненої соціально орієнтованої ринкової економіки інтенсивного типу викликає радикальні зміни в стратегії управління та плануванні діяльності підприємств усіх форм власності. В умовах поширення процесів глобалізації активно використовуються методи стратегічного менеджменту, що орієнтують підприємство на довгострокове перебування на ринках, підвищення ефективності господарювання та повне використання власного потенціалу. Водночас виявилася певна обмеженість традиційного підходу до стратегічного управління, зорієнтованого на управління лише окремим підприємством, та такого, що не враховує наступних резервів підвищення ефективності господарювання: синхронізацію основних бізнес-процесів і моделей планування, управління на основі єдиних інформаційних каналів з постачальниками й споживачами вздовж логістичного ланцюга, спеціалізацію на ключових компетенціях, поширення партнерських відносин для підвищення загального рівня конкурентоспроможності суб'єктів господарювання.

Саме тому консолідація власності, тривалі процеси концентрації акціонерного капіталу, об'єднання підприємств і реорганізація вже створених бізнес-груп, міжгалузєва експансія стають найпоширенішими тенденціями інституціонального розвитку національної економіки. Більше того, спроможність підприємства досягнути успіху в конкурентній боротьбі значною мірою залежить від розробки й реалізації дієвої коопераційно-інтеграційної стратегії, яка передбачає постійний трансферт інноваційного знання, досягнення фінансової синергії й розвитку інтеграційного потенціалу, забезпечення компліментарності ресурсів і процесів їх переробки, створення набору соціокультурних образів взаємодії тощо. Разом з тим не досить розвиненими в теоретико-методологічному плані залишаються питання універсалізації механізму управління інтеграційними процесами та

потребує подальшого науково-практичного обґрунтування інструментарій вирішення суперечностей, що виникають під час посилення інтеграційної взаємодії.

Метою дослідження є розвиток теоретичних засад формування механізму управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання, а також розробка рекомендацій зі створення найбільш ефективної та оптимально функційної моделі інтеграційних зв'язків, спрямованої на економію трансакційних витрат і підвищення ефективності господарювання.

При розкритті мети дослідження в роботі певною мірою мінімізувалися кількісні параметри й характеристики процесу стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання. Орієнтація на таке представлення матеріалу обумовлена потребою відображення максимально можливого набору різних аспектів розкриття динаміки інтеграційних процесів і підвищення рівня теоретичної обґрунтованості поданих пропозицій. Отже й структурування роботи за розділами та пунктами побудовано таким чином, щоб послідовно відобразити вплив змін постіндустріального суспільства як на форми утворення інтеграційних структур бізнесу, так і на наявні на теперішній час концепції обґрунтування стимулів і потреби в інтеграції. Відповідно можна побудувати й схему логіки розкриття матеріалу (за пунктами монографічного дослідження), яку подано нижче на *рис. 1.1*.

Відповідно до логіки подання матеріалу як об'єкт дослідження обрано процеси управління інтеграційною діяльністю взаємопов'язаних підприємств в умовах структурно-інноваційних змін національної економіки. Предметом дослідження виступають теоретичні та науково-методологічні засади формування механізму управління інтегрованими утвореннями, орієнтованого на узгодження стратегічних орієнтирів розвитку, підвищення ефективності діяльності й вдосконалення внутрішньовиробничих взаємин. Різноманіття й багатоаспектність феномену інтеграції обумовило у деяких випадках змінювати тлумачення підприємства поняттям актора – соціальної одиниці, суб'єкта економічних або соціальних відносин. Така інтерпретація дозволить одночасно використовувати напрацьоване як неокласичної, так і інституціональної економічної теорії.

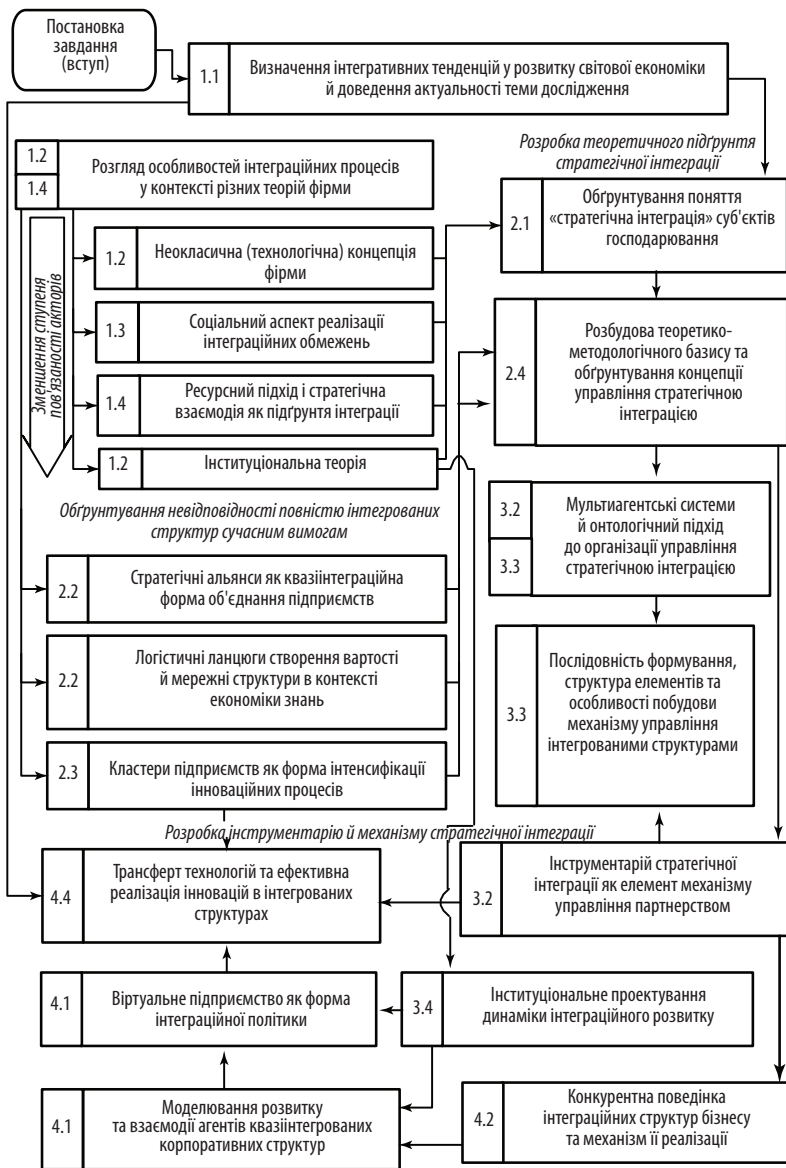


Рис. 1.1. Схема логіки викладення матеріалу

Означений вибір предмета дослідження обумовив розкриття в *першому розділі* роботи особливостей сучасного періоду розвитку світової й національної економічних систем та їх впливу на сутність і динаміку інтеграційних процесів. Головну увагу в даному розділі приділено дослідженню внеску різних теорій і концепцій фірми у розуміння сутності інтеграційного процесу. Під час викладу матеріалу передбачалося не виявлення переваг якої-небудь однієї концепції, а знаходження можливості їх поєднання в рамках розширеної парадигми стратегічної інтеграції, яку й було подано в другому розділі монографії. Окрім того, *другий розділ* присвячено питанням розвитку методологічного базису стратегічної інтеграції з представленням його як вчення про організацію інтеграційної діяльності. Специфікою даного розділу роботи є орієнтація на розкриття особливостей інтеграційних процесів у межах гібридних форм взаємодії підприємств, таких, як стратегічні альянси та кластерно-мережні структури. Також у даному розділі автором зроблено спробу розкрити теоретичне підґрунтя інтеграційної взаємодії та розробити референтну модель плину процесу інтеграції.

Потреба у формуванні належного механізму управління стратегічною інтеграцією призвела до відображення його сутності, принципів і послідовності формування в *третьому розділі* монографії. Особливістю авторського підходу є орієнтація формованого механізму управління на застосування концепції мультиагентських систем і створення архітектури стратегічно інтегрованої структури. Вагомим підґрунтям для реалізації означених розробок є побудова онтологічних моделей взаємозв'язків інтегрованих акторів. Динамічність розгляду інтеграційного процесу призвела до розкриття в *четвертому розділі* роботи аспектів управління динамікою інтеграційного розвитку з точки зору окремого актора та особливостей вироблення стратегії інтеграційної взаємодії, шляхом їх співвіднесення з інституціоналізацією взаємин учасників інтегрованої структури. Інноваційність сучасного періоду розвитку світової економіки спричинила відображення процедур трансферу інновацій у межах такого інтегрованого утворення, як віртуальне підприємство.

Таке відбиття логіки викладення матеріалу дозволило вирішити завдання розвитку теоретико-методологічних засад організації механізму управління інтегрованими структурами та розробити рекомендації з їх упровадження й використання. При цьому в роботі було сполучено контексти дослідження інтеграційної взаємодії як з точки зору зовнішнього по відношенню до інтегрованого утворення спостерігача, так і з точки зору окремого учасника процесу стратегічної інтеграції. Разом з тим, не претендуючи на всеосяжність наведеного матеріалу, можна сподіватися, що коло порушених питань позитивним чином вплине на вирішення ряду проблем, пов'язаних з підвищенням ефективності господарювання підприємств на основі активізації їх співпраці в межах логістичних ланцюгів створення цінності.

Автор висловлює глибоку подяку рецензентам: академіку НАН України, доктору економічних наук, професору, заслуженому діячу науки і техніки України, директору інституту економіки промисловості НАН України (м. Донецьк) *Олександрю Івановичу Амоші*; заслуженому працівнику народної освіти України, доктору економічних наук, професору, директору інституту економіки і менеджменту, завідувачу кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва Національного університету «Львівська політехніка» *Олегу Євгеновичу Кузьміну*; доктору економічних наук, професору кафедри економічної теорії Харківського національного економічного університету *Ларисі Олегівні Українській*; науковому консультанту, доктору економічних наук, професору, завідувачу кафедри оподаткування Харківського національного економічного університету *Юрію Борисовичу Іванову* за висловлені зауваження, наукові рекомендації, конструктивні пропозиції щодо подання матеріалу, а також усім, хто сприяв оприлюдненню цієї наукової роботи.

Розділ 1

ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ І СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ІНТЕГРАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1.1. Тенденції розвитку економіки знань і передумови виникнення інтегрованих структур бізнесу

Розвиток ринкових процесів в економіці України обумовив зростання рівня й ступеня конкуренції між товаровиробниками, яка зараз носить хаотичний і глобальний характер. Разом з тим досягнення переваги у конкурентній боротьбі шляхом використання традиційних ресурсів і підходів значно ускладнюється. Від систем управління учасників ринкових відносин вимагається переорієнтація на ефективне використання нематеріальних ресурсів, головною рушійною силою яких є знання підприємств. Сьогодні саме знання зумовлюють конкурентоспроможність підприємств, виступають ключовим ресурсом становлення нової економіки. За таких умов революційних змін у виробничих та інформаційних технологіях формується нова функція менеджменту, до завдань якої входить акумулювання інтелектуального капіталу, виявлення й поширення наявної інформації та досвіду, створення засад для розповсюдження й передачі знань.

Відповідно значна кількість дослідників [69; 73; 95; 171; 189; 215] стверджує про поступовий перехід до економіки знань, що відповідає нинішній інформаційно-комунікаційній хвилі науково-технічного прогресу. Так, за даними саміту ЮНІДО з технологічного передбачення щорічний приріст світового ринку інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ) протягом останніх десяти років становив у середньому 6 – 8%, а в таких країнах, як Китай, В'єтнам, Польща, сягав 25 – 27%. Розподіл цього ринку між різни-

ми регіонами світу досить нерівномірний, що відповідає загальному рівню їх економічного розвитку. Так, на США припадає 34% світового ринку, на Європу – 29%, Японію – 12% і на решту країн світу – 25% [107]. Іншим критерієм оцінки рівня розбудови знаннєвої економіки є її вимір у індикаторах глобальних структурних змін, які проявляються, зокрема, у зростанні частки продукції галузей високих технологій в експорті продукції обробної промисловості. Наприклад, даний показник для Фінляндії у середині 80-х рр. минулого сторіччя становив 5%, зараз – 20%. Значення показника для США в 1980 та 1998 роках склали 19% і 27,5% (абсолютний обсяг високотехнологічного експорту дорівнював 55 млрд дол. та 190 млрд дол. відповідно); для Південної Кореї – 7,7% та 24,4% (2 млрд дол. і 33 млрд дол.); для Китаю – 5,6% і 15,6% (1 млрд дол. і 27 млрд дол.) [124, с. 244].

Враховуючи значний потенціал розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні було прийнято Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства» [1], орієнтований саме на активізацію процесу інтеграції національної економіки в глобальне ринкове середовище, що певною мірою актуалізує тему даного монографічного дослідження. Слід зазначити, що згідно з декларацією принципів побудови інформаційного суспільства, затвердженою Генеральною Асамблеєю ООН у 2006 році під останнім розуміють таке суспільство, в якому кожен міг би створювати інформацію і знання, мати до них доступ, користуватися та обмінюватися ними з тим, щоб дати окремим особам, громадам і народам можливість повною мірою реалізувати свій потенціал, сприяючи своєму сталому розвитку і підвищуючи якість свого життя [74, с. 96]. За визначенням же В. М. Гейця, економіка знань – це економіка, в якій домінують процеси накопичення й використання знань; спеціалізовані (наукові) знання разом з повсякденними стають важливим ресурсом, який поряд з капіталом та природними ресурсами забезпечує зростання й конкурентоспроможність національної економічної системи [296, с. 16].

Однією з головних властивостей інформаційної економіки є перетворення традиційної соціально-економічної системи в мережні структури на основі інтенсивного розвитку інформаційно-

телекомунікаційного середовища (ІКТ) [171, с. 19]. Оцінити розвиток ІКТ в Україні можна на основі матеріалів щорічної доповіді про інформаційну економіку конференції ООН з торгівлі й розвитку [380], узагальнений огляд яких подано у *табл. 1.1.*

Таблиця 1.1

Характеристика розвитку ІКТ в Україні (на основі [380])

Показник	Частка у 2003 році	Частка підприємств, що мають web-сайт	
		% від всіх підприємств	% від підприємств з Internet доступом
Підприємства, що використовують Internet	28,0	10,2	27,2

Показник	2001 рік	% змін 01/02	2002 рік	% змін 02/03	2003 рік	% змін 03/04	2004 рік	% змін 04/05	2005 рік
Користувачів Інтернету	600000	50,0	900000	177,8	2500000	50,0	3750000	21,6	4560000
на 100 жителів	1,2	51,7	1,9	180,9	5,3	51,7	8,0	22,9	9,8
Користувачі мобільних телефонів	2224600	66,0	3692700	76,0	6498423	111,4	13735500	25,3	17214280
на 100 жителів	4,6	67,6	7,7	78,1	13,6	109,0	28,5	29,8	37,0

Показник, млн. дол. США	2000 рік	% змін 00/01	2001 рік	% змін 01/02	2002 рік	% змін 02/03	2003 рік
Експорт ІКТ-послуг країною	448	-25	336	13,7	382	34,3	513
Експорт комп'ютерних послуг країною	6000000	16,7	7000000	42,9	10000000	70,0	17000000

Проаналізувавши табл. 1.1, можна погодитися з твердженням М. З. Згуровського [107] щодо певних суперечностей у процесах розвитку інформаційного суспільства в Україні. Дійсно, з одного боку, країна характеризується одним із найвищих у світі індексів освіченості (98%), з іншого – вона відноситься до групи країн з низькотехнологічною промисловістю та слабкорозвиненою інфраструктурою.

Зокрема, не дивлячись на те, що за індексом телекомунікаційної підготовленості Україна посідає лише 70-те місце з 80-ти країн, за темпами річного приросту всіх видів інформаційних ресурсів вона значно випереджає країни Європи у зв'язку з істотною ненасиченістю вітчизняного ринку цими технологіями [107]. С. А. Гнатюк, С. І. Здіорук також відзначають, що промисловий сектор інформаційних технологій (ІТ) в Україні демонструє більш високі темпи зростання порівняно з іншими галузями промисловості. Наприклад, у 2003 році при зростанні ВВП на 9,3 %, промислового виробництва на 16 %, сектор ІТ збільшився на 25 %, а експорт ІТ послуг – на 40 % [74, с. 96]. Крім того, Україна володіє значним кадровим ресурсом для розвитку інформаційної сфери. За даними ж Міжнародного агентства Brain Bench, ринок праці щорічно поповнюється 30 тис. українських випускників, які мають освіту у сфері ІТ. Україна посідає четверту позицію у світі після США (194 тис.), Індії (145 тис.) та Росії (68 тис.) за кількістю сертифікованих програмістів [74, с. 98].

Такий детальний розгляд рівня розвитку ІКТ технологій було проведено через подане [171, с. 19] твердження, що лише наявність можливості забезпечити комунікаційні зв'язки типу «кожен з кожним», в змозі поширити процеси самоорганізації між економічними агентами задля отримання ними максимально можливої вигоди від скоординованої діяльності. Більш того, відповідно до законодавчо визначених засад розвитку інформаційного суспільства [1] буде формуватися й інформаційна економіка – сучасна форма економічної діяльності, заснована як на глобальному інтегрованому електронному середовищі й програмному забезпеченні, де домінують знання й інформація як важливі елементи рушійних сил розвитку суспільства, так і на високій динаміці попиту та пропозиції з боку науки. Причому йдеться не тільки про велику питому вагу надходжень у ВВП країни від виробництва інформації з інформації і за допомогою інформації, але й про потребу утворення національних інноваційних і конкурентних співтовариств із окремих учасників ринку [58, с. 44]. Орієнтуючись на праці О. І. Пушкаря та Т. І. Лепейко [261], також можна наголосити на потребу активізації інноваційної поведінки суб'єктів господарювання та створення середовища навчання, в межах якого буде відбуватися комерці-

алізація нових знань, технологій, форм організації й управління, нових видів освіти та створення нових ринків [106].

Дійсно, у більшості випадків окреме підприємство вже не в змозі самостійно розробляти, виробляти й продавати продукцію, а досягнення конкурентних переваг можливе лише на основі утворення об'єднань підприємств. Саме вони дозволяють одержати доступ до взаємодоповнюючих ресурсів і потенціалу, якого не вистачає окремим його учасникам [125, с. 161]. Об'єднання, утворені між носіями капіталу й носіями інноваційних рішень, спрямовані на поділ ризиків і витрат, скорочення строку виведення інновації на ринок й одержання швидкого доступу до нових ринків і технологічних рішень. Отже, виникає нове стратегічне мислення, погоджене як із глобалізацією бізнесу, більш активною орієнтацією на людський капітал, обмін досвідом і навчання, так і з переходом до нової моделі економічного зростання, тісно пов'язаною з інформатизацією суспільства.

Окрім того, у роботі [171, с. 26] стверджується, що ієрархічна форма управління заснована переважно на односторонньому інформаційному обміні, що дозволяє керувати досить великою кількістю людей при обмежених інформаційних зв'язках. Сітьова модель управління найбільш ефективна у разі інтенсивної динаміки розвитку економічного простору й поширення горизонтальних зв'язків між усіма учасниками спільної діяльності. Відповідно до цього можна стверджувати про відмінність в організації управління для різних типів об'єднань підприємств. Разом з тим варто наголосити, що різні типи об'єднань підприємств можуть поєднуватися або трансформуватися один в одне.

Саме тому зараз відбувається трансформація корпоративної організації шляхом розмивання організаційних меж, створення спільних підприємств з конкурентами й активізації роботи з субпідрядниками, перехід до нової наукової моделі управління, в основі якої лежать інтеграційні процеси в підприємствах і їх об'єднаннях. Питання формування контурів економіки знань, особливостей властивого їй господарського механізму та механізму відтворення знання знайшли своє відображення в працях вітчизняних і закордонних авторів. Однак більша частина літератури з управління знаннями присвячена створенню, придбанню, передачі й використан-

ню відповідної цінності усередині організації [171; 395], при цьому існує порівняно небагато робіт, що аналізують процес управління знаннями в об'єднаннях підприємств [290; 326]. Враховуючи подане [107] положення щодо необхідності орієнтації на принципи кооперативності порівняно з принципами конкурентності, можна встановити певні особливості економіки знань, які спонукатимуть до поширення інтеграційних процесів і виникнення певного роду об'єднань суб'єктів господарювання. Орієнтуючись на подані в літературі [189, с. 88 – 92; 287, с. 17 – 21] особливості економіки знань, на *рис. 1.2* зображено її зв'язок з шляхами активізації процесів стратегічної інтеграції.

Дійсно, в сучасних умовах жоден економічний агент не в змозі отримати всі необхідні відомості, потрібні для вирішення існуючих і можливих проблем. Саме тому виникають різні форми інтеграції суб'єктів господарювання, орієнтовані на поширення співробітництва й взаємовигідний обмін інноваційними розробками. Концептуально-методологічною основою означеної дифузії знань і створення умов для прогресивного економічного зростання, на думку автора, може бути орієнтація на інтеграцію бізнес-процесів різних суб'єктів господарювання й оптимізацію взаємин, що виникають під час їх стратегічної взаємодії. При цьому відсутність належного рівня організації економічної системи може постати найбільшою причиною виникнення кризових явищ.

Підтвердженням потреби в розбудові методології управління стратегічною інтеграцією є значна активізація процесів зливань і поглинань (M&A), що була притаманна світовій і національній економіці в останні роки. Так, на світовому ринку M&A у першій половині 2007 року обсяг угод набув рекордного значення у 2,5 трлн дол. (відбулося зростання на 53%). Цей показник майже на третину перевищив попередню рекордну суму у 1,9 трлн дол., встановлену в 1999 році [276]. Український ринок M&A в 2006 році порівняно з попереднім роком збільшився на 44% (3,378 млрд дол.), завдяки чому країна посіла четверте місце за зростанням активності на ринку зливань і поглинань у Центральній та Східній Європі [282]. Активність же на ринку M&A за першу половину 2007 року у США зросла тільки на 45% [276].

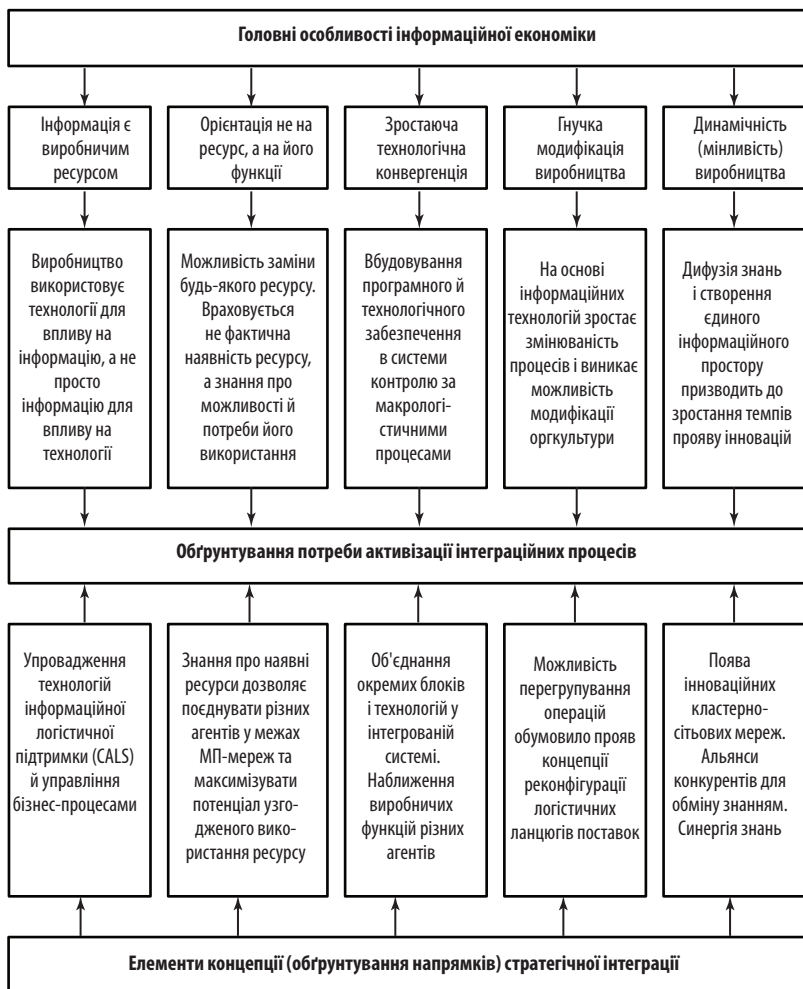


Рис. 1.2. Особливості та характеристики економіки знань з точки зору потреби активізації інтеграційних процесів суб'єктів господарювання

Загальний підсумок ринку М&А України в 2006 році склав 110 угод на суму 4,9 млрд дол. (найбільші угоди вартістю понад 10 млн дол. США подані у табл. А.1). Для порівняння, у Росії за 2006 рік зафік-

совано 344 угоди на загальну суму 42,3 млрд дол. Враховуючи ж розміри економічної активності країн, можна стверджувати про більш активну українську інтеграційну політику (відношення ринку M&A до ВВП 5,5% порівняно з 4,5% у Росії) [385]. Близько 53% від загальної кількості угод склали придбання іноземними інвесторами активів в Україні. Ще 42% угод було укладено в межах України. В 5% угод українські компанії придбали активи за межами країни [282]. Найбільший обсяг угод за 2006 рік спостерігався у фінансовому секторі (17 угод на суму 2,88 млрд дол.); металургії (6 угод вартістю 298,4 млн дол.) та харчовому секторі (17 угод вартістю 311,3 млн дол.) [385]. Галузева структура угод з M&A подана на *рис. 1.3*.

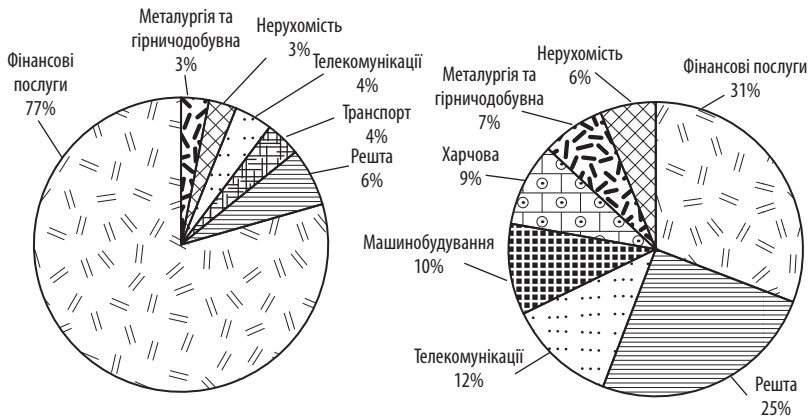


Рис. 1.3. Галузева структура угод з придбання українських компаній у 2006 році [291, с. 14]

Органічним наслідком означених процесів є входження підприємств у взаємодію з іншими підприємствами в рамках розгалуженої складної підприємницької мережі. Відповідно Ю. М. Бажал [124, с. 239 – 244] наголошує, що зараз відбувається еволюційний розвиток інноваційних виробничих систем у напрямках пошуку нових організаційних форм, які дозволяють підвищувати продуктивність залучених ресурсів. Це є головною ознакою і причиною утворення нових підприємницьких агломерацій, зокрема кластерного типу. У світлі таких пропозицій Я. А. Жаліло [124, с. 58 – 66] стверджує, що визна-

чальним стратегічним завданням держави повинно стати створення великих конкурентоспроможних фінансово-промислових корпорацій – національних економічних лідерів. Дійсно, саме за рахунок поширення та розвитку ІКТ можлива контрактно-інтеграційна співпраця малого й середнього бізнесу з великими фінансово потужними корпораціями.

Слід звернути увагу на те, що в Україні, не дивлячись на фактичне існування низки різних форм об'єднань підприємств, більшість істотних аспектів нормування їх діяльності залишаються не врегульованими як на нормативно-правовому рівні, так і з точки зору визначення економічних закономірностей їх життєдіяльності. В. М. Горбатов, у свою чергу, наголошує на тому, що в глобальному ринковому середовищі та економіці провідних країн світу головну роль відіграють інтегровані структури бізнесу (ІСБ), що об'єднують окремих суб'єктів господарювання. При цьому він стверджує, що в практиці господарювання розповсюджено десять головних форм їх організації: трести, концерни, конгломерати, фінансово-промислові групи, картелі, синдикати, пули, консорціуми, стратегічні альянси та асоціації [76, с. 156]. Характеристика означених ІСБ, яка спирається на Господарський кодекс України [4], досить повно представлена в наявній економічній літературі [102; 139; 322; 342] та працях автора [226; 260]. Різномасштабність ІСБ як інтегрованих економічних утворень дозволило сформуванню складної системи класифікаційних ознак, подану у *додатку Б*. Її застосування дозволить як більш ґрунтовно підійти до досягнення мети дослідження, так і визначити множину ($\{T\}$) типів інтегрованих утворень.

Разом з тим слушним є подане в роботі [285, с. 18 – 19] твердження про наявність в умовах вітчизняної економічної системи значно більшої кількості типів інтегрованих об'єднань із більш складною структурою, фазовими портретами та зонами відповідальності. З цієї точки зору процеси стратегічної інтеграції можна досліджувати на основі запропонованого М. О. Кизимом окремого класу ІСБ – великомасштабних економіко-виробничих системи (ВЕВС) – надскладних систем, що утворені з неоднорідних за складом підсистем, різномірних за зв'язками між ними, траєкторія поведінки яких носить імовірніс-

ний характер [139, с. 4]. Дане твердження підкріплюється й розробками І. В. Алексеева щодо необхідності виділення в межах національної економічної системи виробничо-господарських структур (ВГС). Такі структури становлять форму господарювання, що може об'єднувати в одному понятті різні за своїм виробничо-господарським змістом, за організаційно-правовою формою, за масштабами виробничо-господарської діяльності та іншими ознаками підприємства, утворення підприємств, а також їх об'єднання з установами та організаціями інших сфер економічної діяльності, наприклад, банками, фінансовими і страховими компаніями тощо. До них можуть належати підприємства усіх форм власності, холдингові компанії, промислово-фінансові групи та інші [12, с. 9]. Кожне з наведених тлумачень певною мірою розширює загальноприйняті підходи до визначення ІСБ. На *рис. 1.4* подано результати господарювання функціонуючих де-факто ВЕВС та ВГС. При цьому за основу бралася діяльність або провідної компанії або центрального банку ФПГ.

Зважаючи на значні обсяги доходів і рівня ділової активності поданих на *рис. 1.4* ВЕВС, можна передбачити значний вплив, який здійснюють стратегічні групи підприємств на рівень монополізації економіки. Саме тому слід звернути увагу на певну пов'язаність таких понять, як «стратегічна інтеграція», «фінансово-промислові групи» та «концентрація економіки». Отже, оскільки інтеграційні процеси врешті-решт можуть призвести до монополізації окремих ринків, в Україні було прийнято Закон України «Про захист економічної конкуренції» [2], який тією чи іншою мірою обмежує чи регулює діяльність більшості великих ІСБ, незалежно від їх організаційно-правової форми. Відповідно до цього Закону Антимонопольний комітет України (АМКУ) визначає концентрацію як процес злиття підприємств, компаній та інших ринкових активів, внаслідок якого зростає економічна влада учасників ринку. Концентрацією визначається не лише придбання акцій, але й створення нових підприємств, передача певних об'єктів у оренду і навіть призначення керівників великих компаній [383]. Аналізуючи подану у *табл. 1.2* статистику економічної концентрації, можна зробити висновок про значну активність інтеграційних перетворень суб'єктів господарювання та актуальність розбудови належного теоретико-методологічного базису.

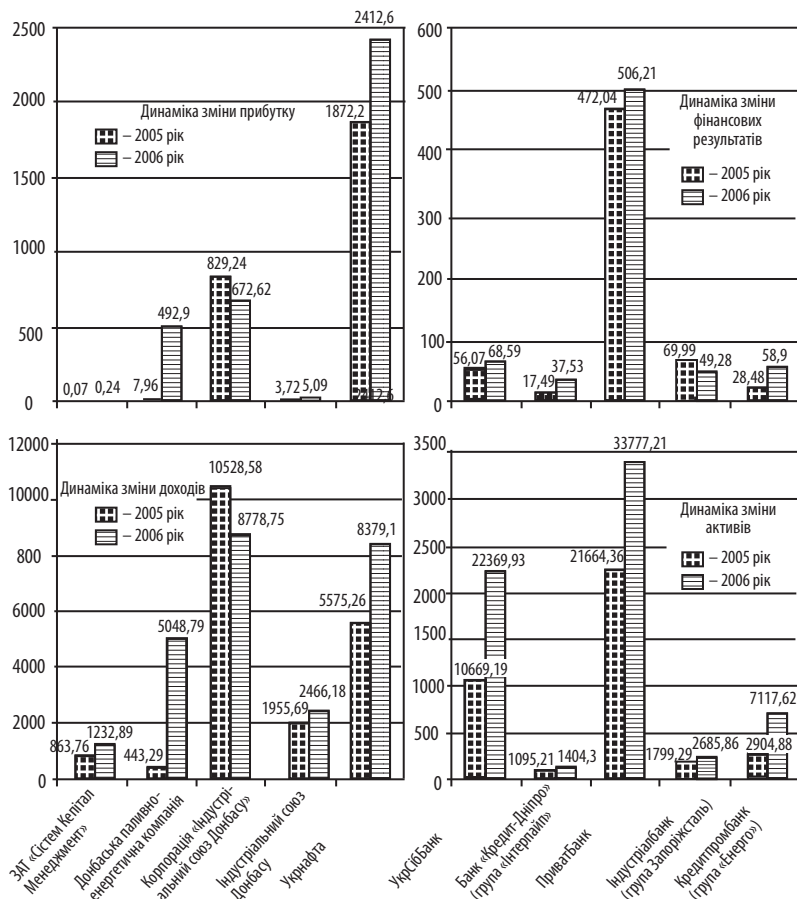


Рис. 1.4. Динаміка економічного зростання провідних бізнес-груп України, млн грн (на основі джерел [315; 316])

Таблиця 1.2

Динаміка кількості прикладів економічної концентрації [162, с. 27]

Основні напрямки економічної концентрації	Кількість прикладів концентрації за роками							
	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Створення холдингових компаній	26	42	79	0	0	250	275	15
Створення об'єднань підприємств	96	193	270	84	19	5	19	5
Створення суб'єктів господарювання в процесі зливання підприємств	242	295	492	103	122	109	95	53
Придбання активів або часток підприємств	54	144	319	532	275	5	13	232
Приєднання й поглинання підприємств у процесі приватизації	0	68	51	12	10	10	11	9
Інші випадки, що регулюються законодавством із захисту економічної конкуренції	46	43	317	30	47	57	103	81
Разом	464	785	1528	761	473	436	516	396

Досліджуючи конкурентне становище та рівень економічної концентрації в Україні, М. Пугачова та А. Щербак [258] виділяють чотири групи ринків: «чиста» монополія (частка найбільшого підприємства дорівнює або перевищує 90%); з домінуванням однієї фірми (частка найбільшого підприємства перевищує 35%, але менша 90 %); з ознаками «жорсткої» олігополії (частка трьох найбільших підприємств перевищує 50 %); з конкурентною структурою (всі інші ринки). Відповідні до такого розподілу структурні передумови конкуренції станом на 2003 рік подані у *табл. 1.3*. Проаналізувавши дані таблиці, можна зробити висновок, що для більшості ринків структурні обмеження конкуренції відсутні. З іншого боку, наявність ознак «жорсткої» олігополії активізує потребу впровадження дещо інших механізмів управління інтеграційними процесами, які враховуватимуть більш складні умови ведення конкурентної боротьби між домінуючими підприємствами та передбачатимуть поширення субконтрактних і франчайзингових схем інтеграції.

Дійсно, розглядаючи субконтрактацію як форму виробничої кооперації між великими й дрібними підприємствами, можна погодитися з її ефективністю в умовах олігополістичного ринку. Під-

твердженням того є зростання обсягів субконтрактації в країнах Євросоюзу майже до 15% від загального валового внутрішнього продукту [190]. Динаміка зростання обсягів субконтрактації у світі подана на *рис. 1.5*.

Таблиця 1.3

Частки ринків із різними структурними передумовами конкуренції за секторами економіки [258]

№ з/п	Сектор економіки	Частка в обсязі виробництва, % до загального			
		«Чиста» монополія	Ринки з ознаками домінування підприємств	Жорстка олігополія	Ринки з конкурентною структурою
1	Паливно-енергетичний комплекс	10,3	40,2	29,2	20,3
2	Агропромисловий комплекс	0,4	13,6	25,7	60,3
3	Гірничо-металургійний комплекс	0,2	13,8	17,1	69,0
4	Машинобудування	0,0	30,8	27,8	41,4
5	Транспорт і зв'язок	55,5	26,2	2,7	15,6
6	Торгівля і посередництво	0,1	14,7	1,4	83,8
У цілому		10,5	19,9	15,3	54,3

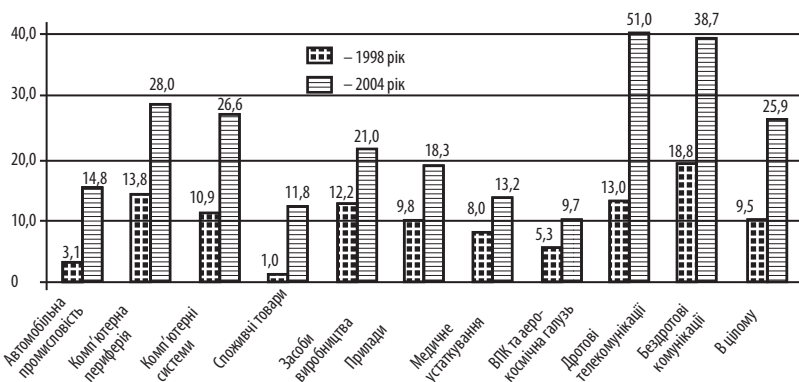


Рис. 1.5. Зростання обсягів субконтрактації 3 світу (за даними джерела [190, с.13])

Разом з тим слід підтримати Г. Лозову [177] щодо неприпустимості отождолення монополізму лише з великими розмірами підприємства та високою часткою виробництва/реалізації на певному ринку. Адже в сучасних умовах інтеграції й збільшення виробництва товарів, як показує світовий досвід, концентрація виробництва є важливим фактором досягнення певного роду ефектів, які будуть охарактеризовані в наступних розділах роботи. Таке твердження підтримує й голова АМКУ О. Костусев, наголошуючи, що найвищі темпи науково-технічного прогресу спостерігаються в галузях з олігопольною структурою ринків, де конкурують кілька великих компаній [157]. При цьому саме досконала конкуренція, на думку Й. Шумпетера, є «найгіршою й не має права бути моделлю ідеальної ефективності» [354, с. 125], а отже й вимагає інших форм координації й взаємодії учасників інтеграційних процесів.

У будь-якому випадку дослідження обмежень конкуренції виходить за межі даної роботи. Проте як один із критеріїв, який повинен враховуватися при прийнятті рішення про ініціалізацію процесу стратегічної інтеграції, повинна стати вимога додержання умов Закону [2] щодо попередження виникнення ознак монопольного становища. У *першу* чергу, це перевищення тридцятип'ятипроцентної ринкової частки для одного суб'єкта господарювання, п'ятидесятипроцентної – не менше, ніж для трьох, і сімдесятипроцентної – не менше, ніж для п'яти. *По-друге*, слід враховувати положення про істотне обмеження конкуренції. Лише у тому випадку, коли кількісні зміни рівня ринкової концентрації, пов'язані з певними інтеграційними процесами, не призводять до вказаних наслідків, можлива реалізація відповідних проектів інтеграції [157].

Окрім рівня монополізації, повинен враховуватися критерій узгодженості дій, який АМКУ визначається як укладення суб'єктами господарювання угод у будь-якій формі, прийняття об'єднаннями рішень у будь-якій формі, а також будь-яка інша погоджена конкурентна поведінка (діяльність, бездіяльність) суб'єктів господарювання. Це домовленості підприємців про певну ринкову поведінку, які можуть вилитися у встановлення однакових цін, територіальний чи товарний розподіл ринку. Узгодженими діями є також створен-

ня суб'єкта господарювання, об'єднання, метою чи наслідком створення якого є координація конкурентної поведінки між суб'єктами господарювання, що створили зазначений суб'єкт господарювання, об'єднання, або між ними та новоствореним суб'єктом господарювання, або вступ до такого об'єднання [383]. Слід звернути увагу на те, що у разі, якщо суб'єктам господарювання належить не більше ніж 5% ринку, їх обсяги реалізації (придбання, споживання) вважаються незначущими (у межах правового поля без згоди АМКУ вони можуть чинити будь-які узгоджені дії) [87].

Як правило будь-які консолідаційні процеси оцінюються показниками сукупної частки однієї (CR1), трьох (CR3) чи п'яти (CR5) найбільших компаній у галузі або індексу Хіршмана–Хервіндаля (HНІ), який дорівнює сумі квадратів часток усіх компаній у галузі (при мінімальній концентрації наближується до нуля) [16, с. 64]. Задля регламентації й урахування означених критеріїв розпорядженням АМКУ було затверджено методику визначення монопольного (домінантного) становища суб'єктів господарювання на ринку [192]. Згідно з Методикою, частка суб'єкта господарювання на ринку

$$\left(P_j = \frac{Q_j}{Q_{pm}} \times 100 \right)$$
 розраховується відношенням обсягу товарів (товарних груп), що продаються (постачаються, виробляються) або придбаваються (споживаються, використовуються) j -м суб'єктом господарювання протягом часу, що становить часові межі ринку (Q_j) до загального обсягу реалізації (придбання) товару (товарної групи) на ринку в певних територіальних (географічних) межах (Q_{pm}). Після цього розраховують сукупну частку на ринку декількох суб'єктів господарювання (CR_m), зокрема п'яти, чотирьох, трьох і двох найбільших суб'єктів господарювання ($CR_m = \sum P_j$). Означені розрахунки для окремих галузей економіки, в яких відповідно до рис. 1.3 відбулася найбільша кількість угод з придбання українських компаній, подані у *табл. 1.4*.

Непрямим чином про актуальність дослідження свідчить і зростання на 19% кількості порушень законодавства про захист економічної конкуренції у 2006 році порівняно з попереднім роком

(3801 порушень) в цілому, та зростання в 1,7 разів порушень законодавства щодо проведення узгоджених дій [383]. Разом з тим слід звернути увагу на ідентифіковані в джерелі [184] дихотомічні тенденції трансформування означених на рис. 1.3 бізнес-груп або у форму галузевої корпорації або у форму інвестиційного фонду. Метою означених тенденцій постала або орієнтація на закріплення власних позицій і відмову від частини непрофільних активів, або пошук нових ринків для інвестування вільних коштів. Підтвердженням цьому є, зокрема, наведені в джерелі [385] положення щодо того, що в межах стратегії побудови вертикально-інтегрованих комплексів провідними бізнес-групами активно здобувалися транспортні компанії для оптимізації витрат і покращення параметрів логістичної взаємодії.

Таблиця 1.4

**Оцінка рівня конкуренції за галузями економіки
(на основі джерел [316; 386])**

№	Підприємство	Чистий дохід (млн грн)		Індекси CR1 – CR6	
		2005 рік	2006 рік	2005 рік	2006 рік
1	2	3	4	5	6
<i>Машинобудування</i>					
1	Група НОРД	2416,96	2748,03	4,86%	5,56%
2	Маріупольський завод важкого машинобудування	2233,29	2534,78	9,35%	10,69%
3	Азовобщемаш	1218,81	1640,63	11,80%	14,02%
4	Новокраматорський машинобудівний завод	1433,18	1607,25	14,69%	17,27%
5	МоторСіч	1090,41	1237,57	16,88%	19,77%
6	Сумське НВО ім. Фрунзе	1445,63	1225,85	19,79%	22,26%
У цілому по галузі		49723,42	49399,33	CR6% = 19,8	CR6% = 22,3
<i>Промислова хімія</i>					
1	Концерн Стірол	3009,95	3370,86	16,38%	17,46%
2	Північнодонецьке об'єднання «Азот»	1931,02	2436,34	26,90%	30,07%
3	Одеський припортовий завод	1766,97	1878,53	36,51%	39,80%

Закінчення табл. 1.4

1	2	3	4	5	6
4	Азот, Черкаси	1369,42	1851,22	43,97%	49,38%
5	Кримський ТИТАН	1245,18	1388,13	50,75%	56,57%
6	ДніпроАЗОТ	955,07	1052,67	55,94%	62,02%
У цілому по галузі		18371,08	19311,67	CR6% = 55,9	CR6% = 62,0
<i>Чорна металургія та виробництво феросплавів</i>					
1	«МіталСтіл Кривий Ріг»	11049,48	14399,01	12,83%	15,38%
2	Маріупольський металургійний комбінат ім. Ілліча	14329,4	14392,96	29,47%	30,76%
3	Комбінат «Азовсталь»	12387,52	12523,31	43,86%	44,14%
4	Запорізький металургійний комбінат «Запоріжсталь»	7973,07	7889,94	53,12%	52,57%
5	Металургійний завод «Донецьк-сталь»	7652,86	6289,22	62,01%	59,29%
6	Алчевський металургійний комбінат	5086,47	6179,72	67,91%	65,89%
У цілому по галузі		86109,50	93597,50	CR6% = 67,9	CR6% = 65,9
<i>Енергокомпанії</i>					
1	Енергоатом	5805,13	6835,02	9,34%	11,82%
2	Дніпроенерго	4300,78	5934,35	16,25%	22,08%
3	ДТЕК (генерація й дистрибуція електроенергії)	2070,57	4001,83	19,58%	29,00%
4	Київенерго	1920,2	3283,85	22,67%	34,68%
5	Западенерго	2457,15	3115,86	26,62%	40,07%
6	Дніпроенерго	2081,12	2783,74	29,97%	44,88%
У цілому по галузі		62179,67	57828,33	CR6% = 30,0	CR6% = 44,9

Таким чином, можна наголосити на наявності двох протилежних форм утворення ІСБ, відповідно до яких більшість інтегрованих утворень носить диверсифікований або конгломеративний характер. Слід звернути увагу, що, з одного боку, розвиток високої технології в одній галузі в змозі надати реальні конкурентні переваги в іншій галузі за рахунок ефекту синергії технологій [167, с. 41],

а, отже, більш бажаним є орієнтація на створення ІСБ у формі концернів. З іншого боку, міжгалузеві зв'язки у формі конгломерату відбуваються стихійно, з точки зору виробничо-технологічної доцільності. Відсутність системоутворюючого фактора спричиняє нестійкість структури ІСБ і постійність зміни її складу. Головною причиною інтеграції у такому випадку стає потреба найбільш вигідного розміщення так званого «перенакопичуваного капіталу» [167, с. 42] або досягнення фінансової синергії [281, с. 144 – 148].

Інтеграція в системі концерну (на відміну від конгломерату) здійснюється саме на основі виробничо-технологічних зв'язків і згадуваної синергії технологій, через що утворюється органічна єдність елементів. Така інтеграція безпосередньо пов'язана з конкурентоспроможністю базової технології, оскільки саме за рахунок стратегічної інтеграції концерн створює конкурентну позицію. Конгломеративна інтеграція (диверсифікація) є віддзеркаленням уже існуючої конкурентної ситуації, а отже інтеграційні процеси майже не мають впливу на конкурентну ситуацію. Порівняльна характеристика динаміки конкурентного розвитку означених полярних (за виробничо-технологічною доцільністю) форм інтегрованих утворень подана на рис. 1.6.

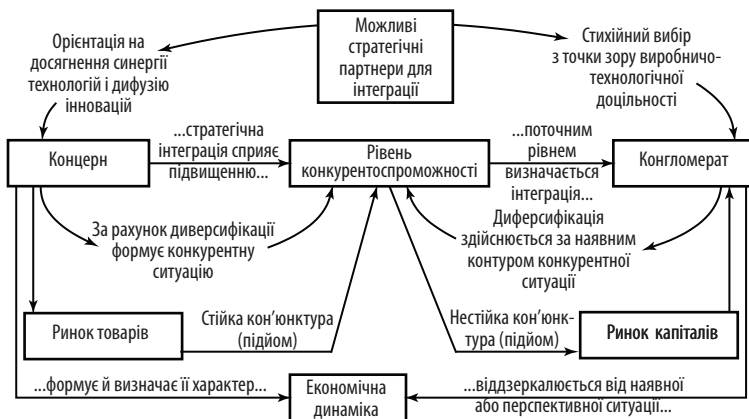


Рис. 1.6. Варіанти динаміки конкуретного розвитку полярних ІСБ (узагальнено за [167, с. 41 – 44])

Концерн відрізняє органічна єдність елементів, обумовлена їх якісними відмінностями й наявністю зв'язків на всіх стадіях життєвого циклу (створення, стійка функціональна взаємодія, реконфігурація в точках біфуркації). Для конгломерату притаманний механічний зв'язок елементів у будь-якій фазі взаємодії. При цьому як елементи, так і зв'язки якісно не змінюються по відношенню до виробничо-технологічної функції [167, с. 47 – 48].

Існують різні аналітичні дослідження, що доводять перевагу кожної з означених форм утворення ІСБ чи ВЕВС. Так, зокрема, ІКФ АЛБТ [89] було проведено дослідження 75 американських, європейських і середньоазіатських компаній з річним обігом не менше 2 млрд дол. США, що працюють в різних галузях промисловості (телекомунікації, автобудування, фармацевтика, приладобудування тощо) задля порівняння ефективності їх функціонування й ступеня диверсифікації діяльності. За результатами дослідження було встановлено, що рівень рентабельності активів у концентрованих компаній був значно вищий за диверсифікованих, 22% та 9% відповідно. Проте рентабельність середньодиверсифікованих компаній також була високою й у середньому складала 17%. Продуктивність праці у концентрованих компаній (86 тис. дол. на особу) також була вищою за диверсифікованих (29 тис. дол.). Продуктивність у середньодиверсифікованих компаній складала 49 тис. дол. на працівника. Ще більш висока розбіжність була виявлена за показником рентабельності продажу (19% для концентрованих, 16% для середньо- і 10% для високодиверсифікованих компаній). Найменша розбіжність припала на показник ринкової вартості компаній, а саме – на співвідношення ринкової капіталізації до обсягу продажу для концентрованих компаній – 157%, для середньодиверсифікованих – 134% і для широкодиверсифікованих – 130%.

Аналогічні тенденції висвітлили й Г. Газін та Д. Мінаков [66]. Ці автори вивчили діяльність 165 конгломератів, які існували в США в 1979 р. до 1994 р., та довели, що широка багатогалузева диверсифікація не дозволяє рівноцінно розвивати всі напрямки діяльності (35% конгломератів були поглинуті або ліквідовані, ще 33% розпродали непрофільні напрямки господарювання й зосередилися на одному основному виді бізнесу). В праці К. Зука й Д. Аллена [111, с. 40 – 42] також наголошуєть-

ся на потребі орієнтуватися на один напрямок створення вартості. За їх оцінками конгломерати (або значно диверсифіковані компанії) складають лише 5% від досліджених ІСБ, що відповідають певним критеріям ефективності (5,5% щорічного зростання впродовж десяти років) та 21% від тих ІСБ, яким притаманна нестійкість розвитку й низька ефективність. Подані ж у джерелі [67] результати аналізу 412 компаній, які входять в індекс S&P 500, показали, що сукупний дохід акціонерів помірковано сфокусованих компаній (таких, що отримують не менше двох третин доходів від двох ринкових сегментів) у середньому на 9% перевищував дохід диверсифікованих компаній і на 5% – сфокусованих.

Інша думка подана в праці Н. Б. Рудика [281], де звертається увага на можливість виникнення так званого конгломеративного ефекту – зменшення стандартного відхилення потоків грошових коштів від операцій корпорації за допомогою проведення зливання з компанією, потоки грошових коштів якої від операцій статистично незалежні й від'ємно корелюють з потоками грошових коштів корпорації покупця [281, с. 17]. Саме конгломеративна форма дозволяє ІСБ спрямовувати власні фінансові ресурси в нові сфери бізнесу (наприклад, з квадранту «Дійні корови» матриці BCG) або перерозподіляти ресурси між існуючими напрямками життєдіяльності [281, с. 27]. Конгломеративне зливання також може розглядатися як спосіб ухилення від банкрутства, подолання інформаційної асиметрії на основі створення внутрішнього ринку капіталу. Проте в джерелі [281] наведено також й аргументи проти конгломератів, які в узагальненому вигляді подані в *табл. А.2*. Інформація, яка у ній знаходиться, доводить, що означені шляхи трансформації національних ІСБ (галузева корпорація чи інвестиційний фонд) є цілком природними та повністю відповідають загальносвітовим тенденціям.

Таким чином, орієнтуючись на згадувані дослідження, можна зробити висновок про значні переваги інтегрованих компаній перед диверсифікованими, перш за все за рахунок найбільш ефективного використання потенціалу персоналу компанії та ефективності використання активів. Проте широко диверсифіковані компанії також володіють рядом переваг, які не відбивають показників прибутковості, що відображено майже однаковими показниками рентабель-

ності продажу. Ці переваги пов'язано з різноманітними сферами діяльності, що дозволяє компенсувати невдачі одного напрямку перевагами іншого.

Разом з тим не завжди утворення означених на рис. 1.5 форм ІСБ чи проведення зливань і поглинань, як буде доведено далі, є найбільш дієвою формою реалізації проектів стратегічної інтеграції. Можливе виникнення більш м'яких і прозорих форм ІСБ, таких, як альянси чи кластерно-мережні структури, які в певних умовах показують вищі показники ефективності чи перспективність їх застосування. Таким чином, враховуючи можливість різного тлумачення наведених аналітичних даних щодо ефективності різних форм інтеграції суб'єктів господарювання, спробуємо провести семантичний аналіз поняття «інтеграція» й на його основі визначити економічну сутність та бажані варіанти реалізації інтеграційних процесів. Відразу ж звернемо увагу на підтримку автором пропозицій Ю. П. Аніскіна [16, с. 49] щодо необхідності пошуку найбільш досконалого типу ІСБ (BEBC та ВГС), орієнтуючись не стільки на організаційно-правову форму її функціонування, скільки на визначення бажаної структури певних взаємин ряду елементів.

1.2. Дихотомія ортодоксальних й інституціональних підходів щодо пояснення інтеграційних процесів

Для вирішення проблеми пошуку найбільш адекватної форми побудови інтеграційних структур пропонується розглянути варіанти обґрунтування необхідності ІСБ з точки зору різних парадигм і концепцій. Такий розгляд є необхідним через потребу визначення головних стимулів для ініціалізації процедури інтеграції та визначення того вкладу, який вносять інтеграційні процеси в підвищення ефективності господарювання попередньо не інтегрованих суб'єктів. Відразу слід звернути увагу, що в наявних дослідженнях досить по-різному підходять до виділення тієї чи іншої концепції з загального пласту економічної теорії. Також слід враховувати конвергенцію й дифузії здобутків окремих теоретичних концепцій, які односторонньо пояснюють інтеграційні процеси, абсолютизу-

ючи окремі їх аспекти. Наявність безлічі розбіжностей у поясненні виникнення феномену інтеграції та відсутність єдиного підходу до визначення його сутності й перспектив подальшого розвитку, свідчать про недоліки наявного теоретичного забезпечення. Саме тому метою викладення матеріалу даного пункту є не систематизація й категоріювання наявних концептуальних підходів до визначення інтеграції, а виділення найбільш цінних їх елементів, узагальнення яких дозволить (відповідно до поданої у вступі схеми логіки дослідження) сформувати належний теоретико-методологічний базис управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання.

В основу розгляду наявних концепцій можна покласти розробки Г. Антонова щодо виділення чотирьох головних підходів до реалізації інтеграційних процесів. Отже, за ознаками ухвалення рішення про інтеграцію та визначення механізмів і критеріїв вибору об'єктів для інтеграції можна виділити технологічний (підприємства поєднуються вздовж технологічного ланцюга з урахуванням виробничої сумісності й специфічності активів), маркетинговий (на основі аналізу стану й перспектив розвитку ринків, на яких функціонує чи планує переорієнтувати діяльність певна ІСБ), ситуаційний (орієнтація на підтримку процесів життєдіяльності, сталості функціонування й збереження потенціалу розвитку з урахуванням відхилення середовища) й випадковий (виходячи з наявності вільних коштів на основі критерію можливості придбання) підходи [21].

Перші два з означених підходів у більшому ступені передбачають інтеграцію у вигляді концерну, решта – базуються на конгломеративній формі (рис. 1.6). Окрім того, технологічний підхід найбільш тісно перетинається з неокласичною економічною теорією та є безпосереднім відбиттям так званої технологічної концепції фірми. Неокласики вважали, що поведінка економічних суб'єктів спрямована на максимізацію корисності, а цільова функція фірми розглядалася як одновимірна. Відповідно формальним завданням поставало завдання максимізації прибутку, яке вирішувалося в умовах заданих ринкових і технологічних параметрів [334, с. 404]. Розвиваючи дане положення, А. Я. Бутиркін стверджує, що в межах технологічного підходу фірма розглядається у вигляді структури, яка оптимізує

витрати при певному обсязі виробництва, обумовленому певними технологічними особливостями. Залежність витрат від обсягу визначає технологічну межу фірми, горизонтальні й вертикальні межі зростання [45, с. 10]. Більш того, навіть будь-які нововведення не можуть бути реалізовані або розповсюджені, доки не будуть сформовані належні умови для розвитку цілісної системи сполучених виробництв [167, с. 39].

Отже, технологічне обґрунтування інтеграції полягає у такій організації виробництва, яка дозволяє за рахунок збалансованості нововведень, синхронізації бізнес-процесів на підґрунті їх технологічної обумовленості й додатковості переваг спеціалізації й диференціації виробництва панувати на ринку. В більшості з наявних джерел [45; 80] технологічний підхід пояснює потребу в інтеграції через ефекти економії від масштабу (зниження витрат на одиницю зробленої продукції при розподілі постійних витрат на все більшу кількість зробленої продукції) та економії від розмаїтості (поєднання декількох різних видів виробництва, використання того самого ресурсу або технології одночасно в декількох процесах або орієнтація на додатковість у характері попиту).

У рамках технологічної концепції можна визначити ефективність вертикальної інтеграції, розглянувши роботу технологічного ланцюга з числом виробничих і посередницьких ланок n та нормою прибутку r у n -й ланці. Як додаткові обмеження слід враховувати частку доданої вартості (g) та безпосередньо вартість продукції, що постачається (C_{n-1}). За таких умов вартість кінцевої продукції (C_n) у випадку, коли самостійні підприємства постачають свою продукцію кінцевій ланці за ціаном, що включають яку-небудь норму прибутку, складатиме: $C_n = \sum_n (C_{n-1} + gC_{n-1}) \times (1+r)$ [352]. У разі ж формування ІСБ з відокремлених підрозділів і впровадження механізму контрактного ціноутворення відповідно до узгодженої планової собівартості, вартість кінцевої продукції складатиме: $CV_n = (1+r) \times \sum_n (C_{n-1} + gC_{n-1})$ [24, с. 35]. Таким чином, ефективність вертикальної інтеграції буде вищою ($CV_n < C_n$) саме через виведення множника $(1+r)$ з-під знака, що регулюється дією принци-

пу субаддитивності витрат (буде охарактеризований у табл. 2.14) та нівелюванням дії ефекту подвійної надбавки.

«Подвійна надбавка» (або «подвійна маржиналізація») виникає, коли на послідовних стадіях технологічного ланцюжка діють фірми, що володіють ринковою владою. Прагнучи отримати максимальний прибуток та діючи незалежно, фірми обмежують обсяг випуску й при цьому скорочують його настільки, що їх сумарний прибуток знижується [7]. Вирішення означеної проблеми та підвищення сумарного прибутку можливе шляхом вертикальної інтеграції. Різні варіанти (ситуації) прояву ефекту подвійної надбавки розглянуто у табл. 1.5. При цьому передбачається, що існують ринок проміжної продукції (*РП*), на якому діють *m* продавців, та ринок кінцевої продукції (*РК*), на якому діють *n* ідентичних виробників. Також вводиться умова, що одиниця проміжного продукту з *РП* необхідна для виробництва одиниці кінцевого продукту на *РК*. За означених умов ситуація 1 моделює непов'язану діяльність підприємств-монополістів, прибуток яких менший, ніж у випадку їх інтеграції (ситуація 2). Ситуації 3 та 4 моделюють появу додаткових акторів на ринку з поступовою зміною умов концентрації до олігополії (ситуація 3) та досконалої конкуренції.

У табл. 1.5 було розглянуто спрощений випадок, коли вертикальна інтеграція змінює лише критерії ціноутворення на проміжну й кінцеву продукцію. Витрати виробництва змінюються винятково за рахунок монопольної «надбавки» над граничними витратами виробництва проміжної продукції. Більш складні випадки, пов'язані з можливою зміною технології виробництва або заміщенням більш дорогих ресурсів дешевшими, досить повно розглянуті у джерелах [8; 156, с. 38 – 41]. У даних роботах вони не представлені через певну обмеженість технологічного підходу, пов'язану з уявленням про те, що потрібні фактори виробництва будуть надаватися в повному обсязі у міру їх використання. Крім того, в межах даного підходу не враховуються витрати на моніторинг і процедури забезпечення виконання контрактів [334, с. 408]. Також сумнівною є відмова від урахування в поданих схемах трансакційних витрат, а отже й моделювання поведінки агентів ідеалізованими змінними у спрощених умовах.

Таблиця 1.5

Проблема «подвійної надбавки» вертикально інтегрованих ІСБ за умови різних типів ринків (на основі джерел [8; 45, с. 144 – 160; 156, с. 36 – 40])

Зображення ситуації	Характеристика ситуації
1	2
<p>Ситуація 1. Попит на кінцеву (D_{PK}) та проміжну продукцію (D_{PP}), граничний дохід (MR) та прибуток виробників-монополістів на ринку кінцевої продукції за умови відсутності вертикальної інтеграції</p>	
	<p>На всіх ринках діють підприємства-монополісти ($n = 1, m = 1$), які приймають рішення незалежно один від одного й встановлюють відповідно ціни P_{PP} та P_{PK}. Обсяг продажу ($Q_{PK} = \sum q_{PKi}$) галузі визначається сумуванням обсягів кожного з i-х ($i = 1..n$) виробників (q_{PKi}). Загальний обсяг продажу на ринку складає Q'. При цьому встановлюється ціна P_{PP} проміжного продукту (ПП), та F_{PK} – постійні витрати підприємства-виробника на ринку PK. Прибуток (Π) i-го виробника на ринку PK кінцевої продукції визначається як: $\Pi_{PKi} = P_{PK}q_{PK} - P_{PP}q_{PK} - F_{PK}$. Умовою максимізації прибутку є відповідність граничних витрат (MC) виробництва товару PK граничному доходу ($MR_{PK} = MC_{PK} = (P_{PP} + P_{PP})$).</p>
<p>Ситуація 2. Попит на кінцеву продукцію й прибуток вертикально інтегрованої компанії та вигравш споживачів на ринку кінцевої продукції</p>	
	<p>Якщо фірми об'єднуються у вертикально інтегровану компанію, витрати виробника кінцевої продукції на проміжний продукт PP зменшаться, обсяг продажу збільшиться, ціна кінцевої продукції зменшиться. Для підприємств-ринків як PP, так і PK «подвійна максимізація прибутку» в умовах неінтегрованих підприємств невігідна. Дійсно, при рівноважній ціні на ринку залишаються покупці, максимальна готовність яких платити за товар PP настільки велика, що виробництво й продаж додаткових одиниць кінцевого продукту принесли б фірмам додатковий прибуток. У випадку вертикальної інтеграції обсяг прибутку виявляється вищим, ніж сумарний прибуток виробників PP та PK</p>

Закінчення табл. 1.5

1	2
Ситуація 3. Підвищення прибутку продавців у результаті вертикальної інтеграції	
	<p>Враховуючи дані табл. 1.3, можна стверджувати, що ситуації 1 та 2 притаманна лише 10,5% національного ринку. Для 35,2% ринків характерна ситуація домінування декількох підприємств ($n > 1, m > 1$), тобто олігополії. Не дивлячись на те, що ситуація принципово не змінюється, слід звернути увагу, що разом зі збільшенням кількості фірм, граничний виторг наблизиться до ринкової ціни. За умови досить незначної кількості фірм-олігополістів на ринку вертикальна інтеграція супроводжуватиметься дещо більшим рівнем прибутку, ніж сума прибутку незалежних підприємств</p>
Ситуація 4. Зниження прибутку продавців у результаті вертикальної інтеграції	
	<p>За мірою зростання числа підприємств на ринку й наближення ринку до досконало конкурентного, вигравш від вертикальної інтеграції зменшуватиметься. У разі ж достатньо великої кількості фірм на ринку вертикальна інтеграція не принесе додаткового прибутку. На ринку досконалої конкуренції в довгостроковому періоді компанії працюватимуть без економічного прибутку, покриваючи лише власні витрати, так що $r = 0$. Відповідно зміни цін, обсягів виробництва й прибутку при інтеграційному об'єднанні ринкових агентів відбуватися не буде</p>

Критична важливість технології М. Уорнером та М. Вітцелем пояснюється тим, що лише вона робить можливим саме існування ІСБ [324, с. 33]. Проте при цьому дані автори стверджують, що обрані класи технології повинні узгоджуватися зі стратегічними, організаційними й культурними потребами компанії [324, с. 74] та сприяти трансферту знань і створенню певної зацікавленості персоналу щодо реалізації інтеграційних процесів. Означене положення є свідченням неможливості пояснення феномену інтеграції лише технологічними факторами та обумовлює потребу його співвідношення з рештою концепцій фірми.

Окрім того в межах технологічної концепції мотиви до інтеграції формуються виходячи лише із внутрішніх характеристик підприємств, а об'єкт для інтеграції визначається заздалегідь, саме через технологічну обумовленість. Відповідно складним є й аналіз факторів впливу, оскільки ефект технологічної переваги може перекриватися негативною дією ряду інших ефектів від інтеграції, що свідчить про відсутність комплексності означеного підходу. Певною спробою вирішення означених недоліків є обґрунтована А. Бутиркіним [45, с. 91] концепція технологічних факторів, яка також пояснює інтеграційні тенденції через технологічні імперативи, але орієнтується на взаємодію шляхом укладання двосторонніх контрактів та «економію від швидкості» за рахунок кращої управлінської координації більш високо організованої структури. Головною перевагою у цьому випадку стає орієнтація на конкурентні переваги, отримані за рахунок часу впровадження інновацій (часу виробництва чи переробки сировини та економії часу в ході створення нових видів продукції).

Далі можна звернути увагу на інший, відмінний від Г. Антонова [21], варіант розподілу підходів щодо реалізації інтеграційних процесів. Так, відповідно до розробок В. С. Белозубенко, А. С. Усова [34] та А. Філіпенко [331; 332] можливе виділення ринкової, ринково-інституційної й структурної (структуралістської) шкіл. Ринкова школа виходить з відомого постулату про те, що ринок є найкращим регулятором економіки, який не можна замінити жодними штучними механізмами [332, с. 4]. При цьому під інтеграцією розуміється процес знищення перешкод для вільного руху товарів і факторів виробництва [34, с. 80]. Можна стверджувати, що ортодоксальні теорії повністю відповідатимуть означеному підходу. Ринково-інституціональний підхід навпаки наголошує на недостатності обґрунтування проблем інтеграції лише ринковими методами [331] та вважає необхідним врахування дії суб'єктивних факторів [34, с. 81]. Структуралістський підхід співвідносить інтеграцію з глибинними процесами структурних перетворень, орієнтованими на появу нової якості й більш досконалого організму [332, с. 6]. Саме орієнтація на останні дві школи, на думку автора монографії, дозволить подолати недоліки технологічного підходу обґрунтування потреби в інтеграції.

Дійсно, ринкова школа й технологічна концепції розглядають ІСБ у вигляді «чорної скриньки» з витратами на вході й доходом на виході. Фірма як виробнича функція, зосереджує увагу на процесах, які відбуваються на межі «чорної скриньки», та не дозволяє враховувати складність її внутрішньої організації. Орієнтація на критерії економії від масштабу й розмаїтості також має певні обмеження. Розширення виробництва з певного моменту призводить не до скорочення, а до зростання середніх витрат (пояснюється U-подібною формою кривої середніх витрат тривалого періоду). Відповідно й вертикально інтегрована структура у процесі свого розвитку може пройти межі оптимального розміру, за якими відбуватиметься не зростання ефективності, а її зниження. Отже, оскільки раціональному рівню інтеграції відповідає мінімум сумарних витрат, прийнято вважати, що вертикальна інтеграція стає не ефективною, коли витрати на управління й контроль перевершують економію на витратах, пов'язаних з укладенням зовнішніх контрактів. З такої точки зору більш дієвим буде врахування положень контрактної концепції фірми та теорії трансакційних витрат, в яких, на думку М. В. Білоусенко [35, с. 50], головна увага засереджується не на виробничій функції і не на реакції підприємця на зміну цін, а на сукупності відносин між суб'єктами економічної організації.

У рамках контрактної концепції фірми (інституціональної парадигми) – фірма протиставляється ринку як «внутрішнє виробництво зовнішньому». Фірма – це сукупність відносин між робітниками, керівниками та власниками, які відбиваються формальними договорами (формальними чи неформальними контрактами, що встановлюють правила поведінки). Така фірма, як зазначається в [45, с. 12], стикається з двома типами витрат на забезпечення їх виконання: трансакційними витратами та витратами контролю (управлінськими витратами). Разом з тим деякі дослідники, зокрема М. В. Манохіна [182], наголошують на обмеженні такого розподілу через нівелювання фактора витрат, які виникають у процесі ведення виробничо-господарської діяльності ІСБ та пов'язані з фізичним перетворенням ресурсів. Саме тому з точки зору оцінювання можливостей інтеграції більш дієвим буде означене П. Готтшальком [80, с. 103] виділення двох компонентів – витрат на виробництво (транс-

формаційних витрат) та координацію дій (транзакційних витрат), що забезпечить зв'язок технологічної й контрактної концепцій.

Існує досить багато тлумачень транзакційних витрат [61; 163; 334; 347], порівняльна характеристика яких не входить до складу предмету даного дослідження. Проте в будь-якому випадку слід наголосити, що транзакції не є простим обміном ресурсами, товарами або послугами. Головною умовою її визнання є відчуження й присвоєння прав власності. Склад транзакційних витрат також розрізняється у різних дослідженнях. Найбільш часто до їх складу відносять: витрати пошуку інформації; витрати виміру кількості та якості товарів і послуг під час обміну; витрати ведення переговорів й укладення угод; витрати специфікації й захисту прав власності; витрати опортуністичної поведінки тощо. Також загальноприйнятим є виділення трьох основних видів транзакцій: угоди (служить для здійснення фактичного відчуження й присвоєння прав власності, коли необхідна згода всіх сторін та виконується вимога симетричності між контрагентами), управління (ключовим є відношення управління (підпорядкування), коли право приймати рішення належить тільки одній стороні через асиметричність положення сторін) та раціонування (за умови збереження асиметричності місце керівної сторони займає колективний орган, що виконує функцію специфікації прав). Зрозуміло, що превалювання деяких з означених видів транзакції формуватиме різні типи ІСБ.

При дослідженні інтеграційних процесів, з точки зору транзакційних витрат, істотними є два моменти: невідповідність економічних інтересів взаємодіючих агентів і феномен невизначеності. За мірою зростання невизначеності економічному агенту стає складніше оцінювати, наскільки ефективно для нього орієнтуватися на наявних партнерів і механізми репутаційного примусу [163, с. 245]. Крім того, у джерелі [27] стверджується, що більшість транзакцій припадає на транзакції у відносинах взаємної залежності. Отже й економічна система складається не з підприємств та ринку, а з дуже щільної мережі відносин взаємної залежності, при яких партнери не можуть піти один від одного саме через значну зв'язаність. Зростання транзакційних витрат через неефективність зовнішніх контрактів обмежує сферу діяльності ринку [45, с. 14]. Ринок і фірма є альтер-

нативними способами укладення контрактів. Стратегічна інтеграція призводить до того, що ІСБ починають замість ринку здійснювати функції координації й узгодження руху логістичних потоків майже до кінцевого споживача. Ринкова координація замінюється адміністративною.

Головним мотивом створення ІСБ є прагнення зменшувати трансформаційні й транзакційні витрати. Отже ІСБ буде розширятися доти, доки витрати на організацію додаткової транзакції всередині фірми не зрівняються з витратами на здійснення тієї ж транзакції через обмін на зовнішньому ринку [45, с. 45], тобто доки граничні вигоди від зниження ринкових витрат не зрівняються з втратами від збільшення внутрішньофірмових витрат [158, с. 33 – 53]. Відповідно й оптимальний розмір ІСБ визначатиметься мінімумом сумарних транзакційних витрат, так як це подано у лівій частині *рис. 1.7*. Разом з тим не можна орієнтуватися лише на статичне представлення розміру ІСБ. У процесі свого функціонування будуть змінюватися параметри взаємодії з середовищем, а отже виникає потреба динамічного перегляду складу ІСБ, що буде обґрунтовуватися дією принципу інтегративізму або пульсуючої інтеграції (розглядатиметься у табл. 2.14). Вплив цього принципу на динаміку транзакційних витрат також подано на *рис. 1.7*.

При дослідженні феномену інтеграції неможливо не врахувати поставлену О. Уільямсоном [321, с. 169 – 171] проблему визначення раціональних меж фірми. Даний автор її розгляд базує на прикладі взаємодії трьох стержневих виробничих стадій, які з огляду на специфічність об'єднані в межах однієї ІСБ. Виходячи з початкового визначення технологічних зв'язків, як видно з *рис. 1.7*, стадії S1 – S3 будуть організовані всередині ІСБ, а сировина й компоненти закуповуватимуться на ринку. Організаційні ж рішення щодо елементів C1 – C3 та стадії D слід розглядати з урахуванням компромісів і проблеми узгодження стимулів окремих агентів. Усі дії в межах виконання контрактів між означеними стадіями повинні здійснюватися відповідно до *ex ante* стикування спонукальних мотивів [321, с. 67]. Більш того, саме нестандартні форми контрактації сприяють підвищенню ефективності ІСБ, а економічна теорія в більшому ступені стає «наукою про контракти», а не «наукою про вибори» раціональ-

ного способу розподілу ресурсів [321, с. 69]. Отже й у центр уваги поміщається не на суб'єкт, який максимізує прибуток, а третя особа (фахівець з інституціонального проектування), яка намагається знаходити компромісні рішення конфліктів у разі виникнення взаємних претензій у учасників угод.

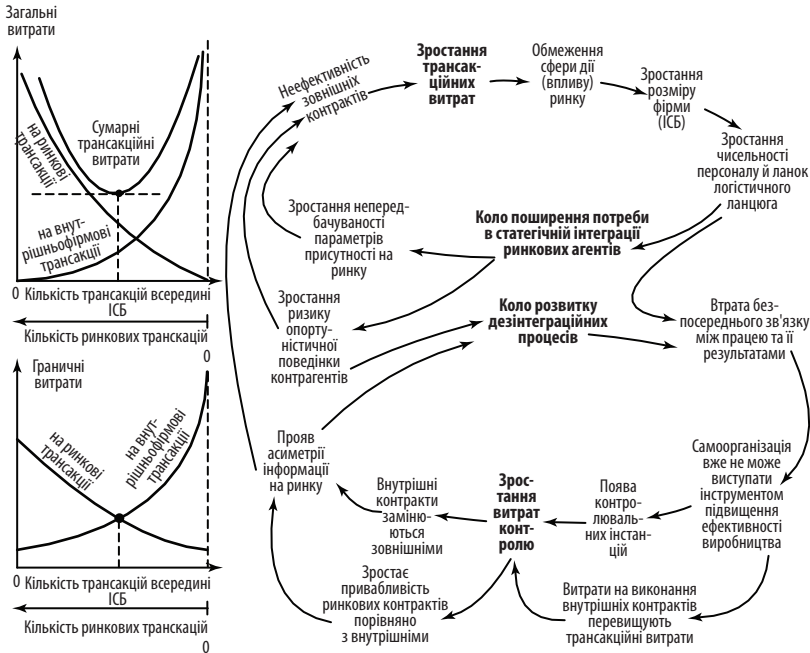


Рис. 1.7. Динаміка прийняття рішення про визначення розміру ІСБ

Таким чином, головним критерієм прийняття рішення щодо інтеграції й визначення меж ІСБ стає неможливість подолання означеного конфлікту, а можливість його превентивної ідентифікації та створення структур управління, які спроможні подолати чи зменшити неузгодженість [321, с. 70]. Наприклад, якщо ІСБ вирішила самостійно виробляти компонент С2, її раціональна межа виглядатиме так, як зображено на рис. 1.7. Структури ж управління повинні охоплювати всі подані види трансакції. Крім того, слухним є означена в джерелі

[98] пропозиція, що межі розширення ієрархії стосовно ринку пояснюються законом рівності граничних витрат ієрархії й поліархії (ринку), а отже ІСБ за своєю сутністю є специфічним, відособленим від зовнішнього світу внутрішнім ринком.

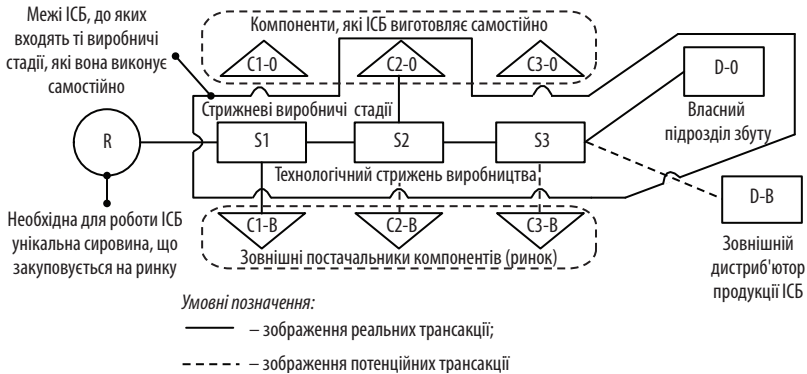


Рис. 1.8. Визначення раціональних меж фірми [321, с. 170 – 171]

Певна спрощеність поданої на рис. 1.7 схеми дозволяє сформулювати ряд концептуальних положень, а саме: спільна власність на деякі стрижневі стадії виробництва є очевидною, отже й немає потреби в їх порівняльних оцінках; є певний набір трансакцій, для яких організація власного виробництва не є виправданою; є типи діяльності, щодо організації яких є альтернативні рішення, які вимагають проведення детальної оцінки трансформаційних і трансакційних витрат. Отже й раціональні межі ІСБ повинні охоплювати тільки ті стрижневі й додаткові стадії, для яких можна довести ефективність внутрішньо-фірмової організації операцій. Відповідно й інтеграція повинна бути вибірковою, а більш високий ступінь інтеграції не завжди є кращим рішенням [321, с. 169 – 172]. Підтвердженням цього положення можна вважати наявність множини робіт щодо організації управління непрофільними активами [16; 83], аутсорсингу бізнес-процесів [15; 80] або стратегічну орієнтацію на ядро бізнесу [85; 111].

Розглядаючи проблему встановлення оптимального розміру ІСБ, слід враховувати запропоновані О. Уільямсоном джерела ви-

никнення трансакційних витрат, прояв яких призводить до зменшення ефективності ринку порівняно з орієнтацією на інтеграційні процеси: обмежена раціональність (неспроможність учасників контракту прогнозувати всі варіанти майбутніх подій і вироблення відповідного плану дій), ризик опортунізму (можливість виникнення втрат через порушення контрагентами контрактних зобов'язань) та специфічність активів (неминучість певних втрат факторів виробництва під час їх альтернативного використання) [321, с. 167 – 177]. Чим вище прояв кожного з означених джерел, тим більше виникає стимулів для ініціалізації процедури інтеграції.

Виникнення опортуністичної поведінки безпосередньо пов'язано з трансакційними витратами й такими характеристиками ринкового обміну, як: необхідність інвестування в певні активи тривалого користування; низька частота операцій; складність і невизначеність завдань; труднощі у вимірюванні ефективності вирішення завдань; взаємозалежність від інших транзакцій [80, с. 102]. При цьому саме шляхом інтеграції можна перетворити контрагентів із опортуністичною поведінкою в інтегровану команду, яка діє взаємоузгоджено. Відбувається, як це охарактеризовано М. Білоусенко [35, с. 305], процес заміщення опортунізму кооперативними відносинами. Схильність до опортунізму викликана неможливістю контролювати процеси взаємодії саме через обмежену раціональність, оскільки, як наголошує О. М. Ястремська, завжди існує асиметрія інформації, різний рівень забезпеченості матеріальними благами, наявність певного роду активних потреб і стереотипів поведінки тощо [359, с. 49]. Відповідно інтеграційні процеси збільшують довіру між економічними агентами, які починають діяти в одному життєвому просторі та обмінюватися релевантною інформацією.

Останній елемент тріади О. Ульямсона вимагає більш детального розгляду. Так, якщо співвіднести вигоди від використання активу (V) та альтернативні витрати (V_{alt}) можна отримати індекс специфічності активу ($I_{SP} = V/V_{alt}$), який для специфічних активів прагне до ($I_{SP} \rightarrow 0$), а для неспецифічних до 1 ($I_{SP} \rightarrow 1$) [163, с. 197]. Виділяють чотири типи специфічності активів: специфічність місця розташування (головним фактором специфічності тут є немобільність

активів після їх первинного розміщення), специфічність фізичних активів (специфічність певних властивостей), специфічність людських активів (пов'язана зі спеціалізованим характером знань і навичок) та специфічність цільових активів (пов'язана з розширенням основного капіталу для задоволення попиту конкретного покупця) [288, с. 147]. Важливість означеної типології пояснюється тим, що кожному типу відповідають різні способи організації трансакцій.

Головною проблемою, що може розглядатися як підґрунтя економіки трансакційних витрат, є проблема двосторонньої залежності. Наявність у двох фірм у власності сукупності трансакційно-специфічних активів призводить до подвійності розподілу остаточних прав контролю. Якщо ж всі активи знаходяться у власності однієї фірми, то й права контролю належать тільки одній стороні. Це положення надто важливе з точки зору виникнення несподіваних обставин і швидкості прийняття рішень. За аналогією й межі розміру ІСБ пов'язані з остаточним правом контролю над активами [334, с. 417]. Якщо трансакції пов'язані зі звичайними інвестиціями, їх не складно здійснити в межах класичних угод. У разі наявності специфічних інвестицій виникають певні складнощі, особливо якщо угода пов'язана з довгостроковими інвестиціями в активи й не допускає зміни функціонального призначення. Наявність означених інвестицій призводить до взаємної залежності контрагентів, оскільки розрив відносин може призвести до матеріальних втрат тим агентом, який саме й продукував специфічні активи (марність активів після розриву відносин призводить до втрати ними цінності). У такому випадку інтеграція може розглядатися як механізм захисту інтересів. Одночасно виникає питання розподілу інвестицій між контрагентами. У випадку, коли більша частина інвестицій робиться одним із контрагентів, знову актуалізується згадувана вище проблема подолання опортунізму. Інтеграційні ж процеси призводитимуть до підтримки сталості взаємин учасників трансакції й надання організаційних гарантій.

Розгляд вертикальної інтеграції як захисної міри від високих трансакційних витрат та опортунізму заперечується рядом дослідників. У [35, с. 88 – 89] вводиться поняття динамічних трансакційних витрат,

пов'язаних з потребою навчати й мотивувати незалежних агентів. Так, економіка піддана систематичним змінам, пов'язаним як зі зміною ринкового середовища, так і з технічним прогресом. Як реакція на такі зміни трансформуватиметься й залежність технологічних стадій виробництва. Отже, може знадобитися залучення активів, що знаходяться за межами ІСБ, або зміна відносин з контрагентами. Останні у свою чергу можуть прагнути залишити відносини в межах попередніх уявлень. Відповідно й виникають витрати вирішення поведінкових проблем, рішення яких буде тільки ускладнене інтеграційними процесами [35, с. 316 – 317]. Е. Г. Фурботн та Р. Ріхтер також піддають критиці роль і значення специфічності активів як основи для поширення процесів стратегічної інтеграції, на користь витратам із ведення переговорів з укладенням належним чином деталізованих угод. Якщо такі витрати значні, то поза залежністю від наявності чи відсутності спеціалізованих активів, бажано потенційно важливі дії координувати з єдиного центру [344, с. 436].

Таким чином, як механізм, що встановлює рівновагу сил і баланс влади між окремими ринковими агентами, можна вважати контракт, який у джерелі [163, с. 287] розглядається як угода про передачу чи захист прав власності та відповідно до роботи [347, с. 455] встановлює юридично обмежені інституціональні рамки. Зрозуміло, що залежно від частоти транзакцій буде обиратися й тип контрактації (класична, неокласична, відносин). При цьому головним питанням залишається вирішення проблеми точного визначення, у яких випадках слід співвідносити інтеграцію з отриманням контролю через повне володіння, а в яких через систему угод. Таким чином, ринок може розглядатися як сукупність повних короткострокових контрактів обміну, а фірма як довгострокові неповні контракти, що укладаються між власниками капітальних активів і робочої сили [35, с. 56]. Гібридні ж структури утворюються на основі комбінації варіантів контрактації та рівня автономії членів. Відповідно ринок і фірма можуть переходити один в одного, що відображено на *рис. 1.9* континуумом організаційних форм. Таке положення підтверджується й В. В. Радаєвим [267, с. 68 – 70], який вважає, що ділові зв'язки можуть виступати у декількох структурних формах, також відображених на *рис. 1.9*.

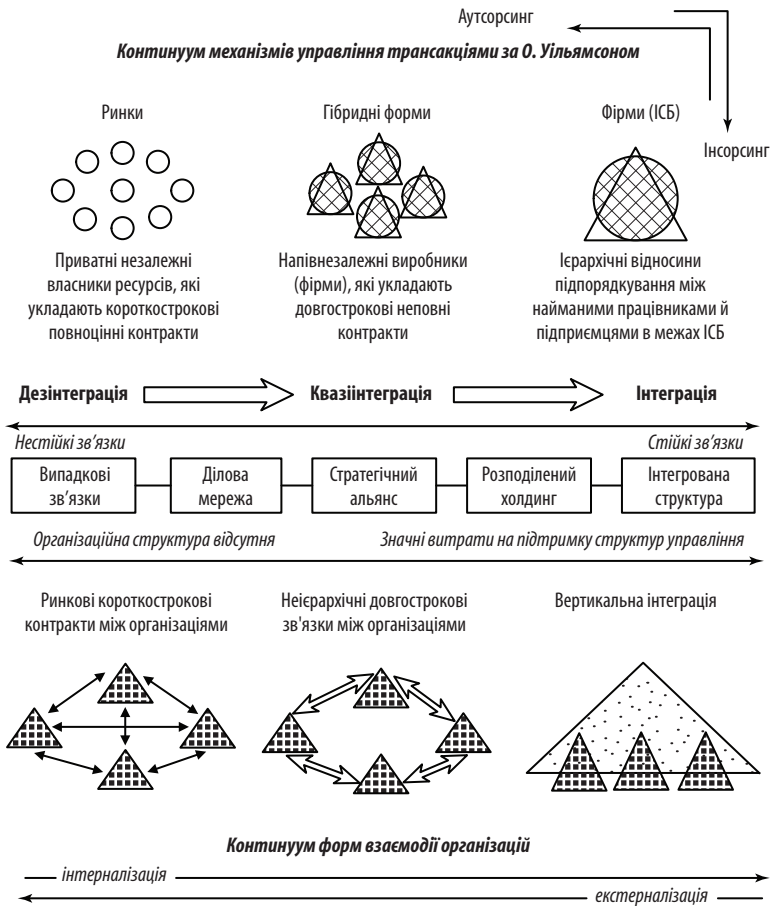


Рис. 1.9. Варіанти контрактації ринкових агентів
 ([35, с. 58, 324; 267, с. 74; 321; 350, с. 19])

У контексті контрактної концепції фірми цікавим є дослідження можливостей для інтеграції саме в розрізі гібридних форм (середня частина рис. 1.9). З цієї точки зору можна підтримати П. Готтшалка та Х. Соллі-Сетер, які вважають більш доцільним укладення контракту, що визначає відносини (relational), на відміну від контракту, який

регулює окремі транзакції (*transactional*) [80, с.114]. Контракт відносин (імпліцитний або реляційний контракт) – це довгостроковий взаємовигідний контракт, у якому неформальні умови переважають над формальними, а його виконання гарантується взаємною зацікавленістю сторін. Такі контракти охоплюють високоспецифічні транзакції, за яких критичного значення набуває особистість партнера. Отже, якщо розглянути подану на рис. 1.8 фірму, то такий контракт доцільно укладати з елементами С1-0, С2-0, С1-В, С2-В, С3-В, D-В. При цьому можна стверджувати про утворення мережі взаємовідносин. Більш того, якщо звернутися до концепції «концентричних кілець» [34], створена фірма становить «ядро інтеграції», яке в сукупності з переліченими елементами утворюватиме єдину інтеграційну структуру з концентричним розподілом взаємин із контрагентами (залежно від глибини інтеграції).

З точки зору управління інтеграцією в межах релятивістських контрактів особливого значення набуває поняття повноти угоди, через що в джерелі [80, с. 110 – 111] наголошується на його багатоаспектності та потребі включення у контракт не тільки конкретних параметрів (дискретні норми), але й забезпечення спроможності адаптуватися до невизначених обставин (реляційні норми). Відповідно спроможність до адаптації визначається через узгоджену між сторонами зону допустимості (або доктрину виправдання) для непередбачуваних обставин та обґрунтування принципів, рекомендацій і можливих сценаріїв вирішення конфліктів. Не дивлячись на складність сприйняття контракту як системи відносин, у межах яких відбувається обмін, можна виділити певні норми контрактної поведінки, неадекватність яких призводить до краху відносин обміну будь-якого роду. Інтерпретація таких норм, адаптована до умов інтеграційних процесів, наведена на *рис. 1.10*. Обрані норми повинні розділятися всіма учасниками інтеграційних процесів і бути спільними для всіх осіб, що приймають рішення.

Еволюція економічної думки обумовила необхідність поєднання напрацювань ортодоксальної й інституціональної теорій як на основі врахування всеохоплюючого характеру транзакційних витрат, так і шляхом залучення інструментарію неокласичного мікроекономічного аналізу.



Рис. 1.10. Компоненти й норми контрактної поведінки в інтеграційних процесах

1.3. Стратегічна інтеграція в контексті різних концепцій і теорій фірми

У межах інституціональної теорії сформувалося безліч концепцій, що можуть розглядатися як окремі напрямки дослідження інтеграційних процесів. Досить цікавим є розширення стандартної неокласичної моделі обміну та виробництва розглядом взаємодії прав власності з системою стимулів та економічною поведінкою. Підхід до ІСБ з точки зору теорії прав власності ґрунтується на означеному в джерелі [334, с. 92] твердженні, що економічні стимули, породжувані умовами обраного режиму власності, в цілому як сприяють ефективному використанню рідкісних ресурсів, так і підвищують стійкість угод. Більш того, в умовах асиметричної інформації можна наголошувати на нетривіальності питання фактичного

наділення правами власності [180, с. 217] та вигідності вертикальної інтеграції саме внаслідок неповного визначення прав власності [320] й можливості альтернативного використання активів контрагентами [270]. Відповідно й інтеграційні процеси можуть відбуватися як шляхом передачі остаточних прав контролю до однієї зі сторін [289, с. 142], так і шляхом організації перехресного володіння власністю взаємопов'язаних підприємств (наприклад, розподіл власності між постачальником і споживачем стимулює стабільність поставок і взаємне кредитування, що має за мету зниження витрат партнерів) [262]. При цьому не можна не звернути уваги на подане в джерелі [45] твердження, що у випадку, коли простір рішень має принаймні два виміри та кожна зі сторін контролює як мінімум один з них, слід стверджувати про прояв ситуації неінтеграції.

Перший із означених випадків відповідає пропозиціям О. Уільямсона [320] щодо того, які технологічні взаємозв'язки та потреба максимізації ефективності повинні підтримуватися вимогою спільності власності та теорії фірми Гроссмана–Харта–Мура [351, с. 16 – 17]. Ця теорія розглядає ІСБ як набір активів, що перебувають у спільному володінні, та як одиницю володіння залишковими правами контролю над використанням активів в умовах, що не відбиваються в контракті. Такий розподіл прав буде впливати на поведінку учасників контрактних взаємин і на розподіл ресурсів. Отже й агент, який має намір здійснити значні інвестиції в певні специфічні активи, повинен володіти ними, бо інакше може проявитися опортунізм з боку власника активів. Відповідно й власність тлумачиться як право визначати всі можливі способи використання активів, що не конфліктують з попередніми контрактами, звичаями або законом [279].

Вплив тієї чи іншої структури власності на ефективність господарювання багато в чому визначається характером породжуваних нею стимулів. При цьому часто розглядаються стимули до специфічних інвестицій, потреба в яких визначається особливостями наявних відносин [270]. Дійсно, підприємство, яке одержує право власності у процесі інтеграції, має підвищений стимул інвестувати (а яке втрачає – до недоінвестування). Отже й розподіл надлишку, одержуваного від різних типів інтеграції, впливає на стимули до

інвестування, а права власності повинні належати стороні, що має більш продуктивний інвестиційний проект [172, с. 8]. Такі інвестиції не можуть виступати об'єктом простого ринкового обміну, а ефективна алокація ресурсів не може бути досягнута простою взаємодією конкурентних сил у зонах стратегічних ресурсів.

Окрім того, слід звернути увагу на модифікацію відносин власності у разі створення розгалуженої системи контрактів (зокрема, як у лівій частині рис. 1.9) як підґрунтя міжфірмової взаємодії. Система прав і обов'язків, передбачена укладеними контрактами, збільшує можливості для оптимізації використання ресурсів ІСБ та застосування додаткових («неринкових») можливостей перерозподілу ресурсів. Проте жодні контрактні відносини не можуть передбачити всіх можливих варіантів наступного розвитку подій і вказати права й обов'язки сторін у кожному з випадків [270]. Саме тому слід підтримати думку О. М. Олійника [214, с. 105] стосовно того, що права власності є одним із інститутів, які знижують невизначеність у взаємодії агентів. Це відбувається за рахунок вибору на підґрунті зафіксованих прав власності одного з виходів за умови відсутності рівноваги за Нешом (жодна ІСБ немає стимулів змінювати свою поточну поведінку чи відхилятися від обраного вектора розвитку). Відповідно з'являється потреба у вирішенні проблем інтеграції з точки зору наявності декількох Парето-оптимальних рішень.

Як правило в економічній літературі виділяють два типи прав власності: абсолютні (реалізуються по відношенню до всіх агентів) та відносні (стосуються тільки певних визначених осіб) [347, с. 378]. Крім того, в джерелі [334, с. 99] наголошують на потребі виділення третього типу прав власності, який торкається прав власності щодо відносин з клієнтами, дружби тощо та гарантується різними формами самовиконання. Можна припустити, що такий розподіл прав власності відповідатиме поданому на рис. 1.9 континууму форм контрактації ІСБ (у зворотному від переліку напрямку). Даний підхід відповідає означеному у джерелі [61] визначенню прав власності як санкціонованих поведінкових відносини між людьми, які виникають у зв'язку з існуванням благ і стосуються їх використання. Відповідно кожен акт обміну становить обмін пучками правочинностей [129].

Отже, обґрунтовуючи види й форми ІСБ, слід враховувати як можливість агрегування та складну структуру прав власності, так і ступінь взаємопов'язаності окремих компонентів. Найбільш повний склад компонентів пучків прав визначено А. Оноре, а саме: право володіння (винятковий фізичний контроль), право користування (особисте використання), право управління (вирішення хто і як може використовувати річ), право на дохід (право присвоєння), право на капітальну вартість речі (відчуження, споживання, зміна або знищення речі), право на безпеку (імунітет від експропріації), право на перехід речі в спадщину, право на безстроковість, заборона шкідливого використання (утримання від використання речі шкідливим для інших способом), право на відповідальність (можливість вилучення речі для сплати боргу) та право на залишковий характер (очікування повернення після закінчення строку передачі речі) [61].

Відповідно, приймаючи рішення про інтеграцію, слід враховувати, що чим ширше набір прав, пов'язаних з певним ресурсом, тим вища його корисність. Отже й розширення чи звуження наявних прав власності буде приводити також до зміни умов і масштабів обміну [279]. Не кожного суб'єкта, що володіє зазначеними правочинностями можна назвати власником. Швидше власником буде той, кому належить комбінація, що включає один чи декілька головних компонентів (бажано перші п'ять) [214, с. 110]. Необхідно також враховувати, що пучки прав можуть бути як формальними, так і неформальними [288, с. 67], тим самим обґрунтовуючи наявність гібридних форм ІСБ. Це підтверджується й наведеними у джерелі [214, с. 111 – 112] доказами того, що відповідно до загального права в тієї ж самої речі може бути декілька власників (у цивільному праві власник завжди один і закон орієнтовано на захист його прав).

Р. І. Капелюшніков [129] у свою чергу при ідентифікації прав власності також наголошує на їх виключному характері. При цьому навіть при концентрації всіх пучків прав у одного агента, право власності може бути названо винятковим, але не «необмеженим» (через наявність обмежень, які носять законний характер). Винятковість права також впливає на рішення щодо інтеграції. Винятковість права розпорядження може розглядатися як економічний стимул подолан-

ня невизначеності. Винятковість права відчуження (за максимальною ціною) забезпечує ефективну алокацію ресурсів, оскільки в ході обміну вони будуть переміщатися від менш продуктивних до більш продуктивних агентів. Відповідно інтеграцію можна співвіднести з отриманням виняткового права власності, а дезінтеграцію з наявністю права відчуження.

Разом з тим не можна заперечувати, що проблема визначення форми права власності виникає тільки тоді, коли на той самий об'єкт претендують кілька індивідів [347, с. 290]. Відповідно, враховуючи концепцію макрогенерацій Й. Шумпетера (економіка як мережа старих і нових комбінацій продуктивних сил, а підприємництво – як здійснення нових комбінацій шляхом переведення ресурсів у зони більш високої продуктивності [309, с. 133 – 149]), інтеграція може обумовлюватися виявленням нових способів використання активів інших агентів. При цьому в джерелі [347, с. 297 – 300] виділяють декілька варіантів можливих взаємин підприємця з рештою агентів: викуп одним із агентів «прав» безперешкодного доступу до ресурсу іншого агента; насильницьке відсторонення одного з агентів від використання ресурсу; встановлення виняткових прав, орієнтованих на природні переваги у використанні обмеженого ресурсу.

З огляду на означені варіанти, слід враховувати, що в умовах наявності позитивних трансакційних витрат неможливо ні повністю специфікувати права власності, ні в повному обсязі забезпечити їх захист, ні встановити ціну на них. За таких умов потрібен розподіл прав власності на право використання активу, право зміни його форми й субстанції, а також права передачі усіх чи деяких прав на цей актив на власний розсуд [334, с. 92 – 93]. Отже й специфікація прав власності визначатиметься як виключення інших із вільного доступу до ресурсу, а права власності – як система виключень із доступу до ресурсів [288, с. 68].

Специфікація прав власності, з погляду економічної теорії, повинна йти до тієї межі, де подальший вигравш від подолання їх розмитості вже не буде окупати пов'язані із цим витрати [61]. Інакше кажучи, передбачається, що в результаті специфікації прав власності випуск, розраховуючи на одиницю використаного ресурсу, пови-

нен збільшитися, однак частина ресурсів тепер має використатися для забезпечення дотримання режиму виняткових прав [347, с. 297]. Отже, обґрунтовуючи рішення про інтеграцію в межах даної концепції, слід враховувати, що створення й захист виняткових прав власності також вимагає витрат. Створювати їх економічно доцільно, тільки якщо вигоди від їх використання у вигляді ренти (R_t) перевищують первинні (C_i) й поточні витрати, пов'язані із захистом прав власності (C_t) в період часу t . Тобто лише за умови позитивного значення чистої наведеної цінності (NPV_p) вкладень у створення виняткових прав власності $\left(NPV_p = \sum_{t=1}^n \frac{R_t - C_t}{(1+i)^t} - C_i \geq 0 \right)$ [288, с. 69 – 73].

Науковець О. Уільямсон вводить поняття «придатного» (такий розподіл, що забезпечує автоматичну компенсацію зовнішніх прибутків або витрат) та «невідповідного» (такого, коли сторонам щоразу доводиться домовлятися заново) розподілу прав власності. Наприклад, якщо діяльність сторони A викликає витрати сторони B , то придатний розподіл прав власності A автоматично компенсуватиме витрати B . За умови ж невідповідного розподілу прав (коли A не повинен компенсувати витрати B) ефективна адаптація можлива лише через проведення B торгів з A , щоб він змінив свою діяльність [320].

З точки зору розгляду означеного випадку перехресного володіння власністю, досить цікавими є розробки А. Е. Шастіко [347, с. 303 – 306] щодо представлення ІСБ в термінах розподіленої демократії, коли рішення про використання ресурсу відбувається на основі агрегування уподобань (наприклад, шляхом голосування). При цьому, з одного боку, забезпечується захист ресурсу від конкурентів та неефективного розподілу, з іншого – забезпечуються більш низькі витрати підтримки режиму винятковості за рахунок зниження витрат на специфікацію прав власності на основі ефекту масштабу. Разом з тим виникає проблема вибору ефективного способу організації й поведінки ІСБ. Дійсно, найбільш ефективною буде поведінка не інтегрованих членів відповідно до власних інтересів. Відповідно, навіть за умови спільності цільових функцій окремих акторів, зростання чисельності учасників ІСБ призводитиме до збільшення нестійкості коаліції (у міру зростання кількості агентів буде зменшу-

ватися індивідуальний вклад в ефективну коаліцію, а отже зростатиме бажання вийти з неї).

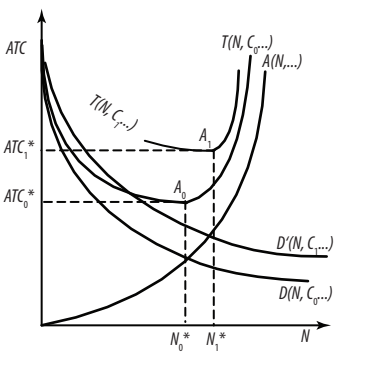
Таким чином, у міру зростання групи осіб, що володіють правами власності, зростають альтернативні витрати підтримки її існування (через зростання неоднорідності складу ІСБ та диференціації уподобань). Відповідно можна визначити й оптимальний розмір ІСБ, на основі обґрунтованих у *табл. 1.6* критеріїв забезпечення безпеки права власності та витрат на досягнення згоди й контролю її дотримання. Окрім того, спираючись на подану в *табл. 1.6* модель, можна порівняти положення різних ІСБ, передбачаючи варіанти як свідомого встановлення чисельності володарів прав власності, так і можливість еволюційного відбору. Аналогічно можна розглянути випадок появи специфічного механізму узгодження переваг, який знімає проблему *ex post* опортунізму.

Таблиця 1.6

Оптимальні межі ІСБ з точки зору теорії прав власності
[347, с. 306 – 309]

Зображення ситуації	Характеристика ситуації
1	2
<p>Середні транзакційні витрати на одного агента</p> <p>ATC</p> <p>Питомі витрати забезпечення зовнішньої безпеки прав власності</p> <p>Сумарні транзакційні витрати</p> <p>ATC_2</p> <p>ATC_1</p> <p>ATC^*</p> <p>Оптимальний розмір ІСБ, що мінімізує АТС</p> <p>N_1</p> <p>N^*</p> <p>N_2</p> <p>Чисельність групи</p> <p>$A(N)$</p> <p>$T(N)$</p> <p>$D(N)$</p> <p>Питомі витрати досягнення згоди й забезпечення контролю за його виконанням членами групи</p>	<p>Визначення оптимального розміру групи базується на припущенні про постійність тиску з боку груп впливу. Відповідно й загальна величина витрат також може розглядатися як постійна величина. Отже, середні та питомі витрати у міру зростання чисельності групи знижуватимуться. Якщо прийняття рішень відбувається на основі формування вирішальних коаліцій, то у міру зростання чисельності групи кількість коаліцій зростатиме швидше поряд зі зменшенням ймовірності участі у ній конкретного актора. Якщо чисельність групи менше оптимальної ($N_1 < N^*$) – не відбудеться економія на масштабі при забезпеченні безпеки прав поряд зі зростанням витрат на ухвалення рішення й забезпечення контролю. Перевищення ж оптимальної чисельності ($N_2 > N^*$) призводить до часткового компенсування зростання витрат ухвалення рішення ефектом масштабу</p>

Закінчення табл. 1.6

1	2
 <p>The graph plots Average Total Cost (ATC) on the vertical axis and a variable N on the horizontal axis. Two U-shaped ATC curves are shown: ATC_0 (lower) and ATC_1 (higher). Two downward-sloping demand curves are shown: $D(N, C_0)$ (lower) and $D'(N, C_1)$ (higher). The minimum point of ATC_0 is at N_0^* and ATC_0^*. The minimum point of ATC_1 is at N_1^* and ATC_1^*. Points A_0 and A_1 are marked on the ATC curves. The graph also shows curves for $T(N, C_0)$, $T(N, C_1)$, and $A(N, ...)$.</p>	<p>Комп'ютерний аналіз дозволяє змоделювати зміну розміру ІСБ через зростання рівня конкуренції з боку інших груп. Це призведе до більш високих витрат забезпечення безпеки від зовнішніх загроз. Відповідно оптимальні розміри групи й мінімальні середні транзакційні витрати зсунуться з N_0^* та ATC_0^* перед посиленням тиску до стану N_1^* та ATC_1^* відповідно. Аналогічно трансформується й рівень сумарних середніх транзакційних витрат [$T(N, C_0) \rightarrow T'(N, C_1)$] та середніх питомих витрат [$D(N, C_0) \rightarrow D'(N, C_1)$] забезпечення безпеки прав від зовнішніх зазіхань за умови незмінності середніх витрат досягнення згоди й забезпечення контролю [$A(N, ...)$]</p>

Означене в табл. 1.6 зростання альтернативних витрат підтримки прав власності, пов'язане з рівнем диференціації уподобань, обумовлює появу інституту представництва інтересів та актуалізує потребу розгляду ролі теорії агентських відносин [163, с. 300 – 331; 334, с. 235 – 314] в інтеграційних процесах. При цьому означену теорію не слід зводити лише до вирішення проблеми управління поведінкою виконавця. Дійсно, трактування власності як остаточних прав контролю повинно модифікуватися комплексом відносин «принципал-агент», а будь-яка ІСБ може розглядатися як система відносин принципалів й агентів, організована за принципами змагання агентів, участі агентів у прибутку або коаліції агентів [98]. Залежно від полюсу поданого на рис. 1.9 континууму як агенти можуть виступати як окремі виконавці чи директори корпорацій, так і окремі учасники інтеграційних процесів.

Перехід до іншої структури власності в межах проекту інтеграції може змінювати стимули й розширювати можливості для здійснення капіталовкладень. Однак варто враховувати й подане у [270] твердження щодо еквівалентності доступу до інформації й критично важливих сфер діяльності (зокрема важелів управління) з речовими правами власності. Так, у разі, коли функції з управління

й контролю прийнятих рішень покладають на декількох агентів, виникає проблема відокремлення власності від контролю, а отже знову актуалізується питання опортуністичної поведінки. Відповідно й обґрунтовуючи рішення про створення ІСБ слід передбачати появу агентських витрат, пов'язаних з витратами принципала на моніторинг, витрат агента, поєднаних із здійсненням заставних гарантій, остаточних витрат [334, с. 200].

Орієнтуючись на теорію агентських відносин, можна наголосити на зміні механізму управління ІСБ, коли замість контролю поведінки слід орієнтуватися на контроль результатів [80, с. 126]. Така зміна особливо ефективна у випадку гібридних форм інтеграції суб'єктів господарювання. Теорія агентських відносин є досить цінною також й у разі реалізації інтеграційних процесів через трастове (довірче) управління, лізинг чи франчайзинг, коли жоден із учасників не володіє всією сукупністю прав власності [214, с. 112]. З цієї точки зору більш цікавою є означена Е. Г. Фурботном [334, с. 199] орієнтація не на нормативну (фокусування уваги на умовах максимізації індивідуальної корисності), а на позитивну (емпіричний розгляд інституціональних аспектів заставних гарантій залежно від типів контрактних відносин) теорію принципал-агент.

Розглядаючи проблеми відчуження власності від управління слід звернути увагу на означений у джерелі [45, с. 90] розподіл людей на тих, хто володіє, й тих, хто не володіє економічною владою, та враховувати, що діяльність ІСБ знаходиться під контролем перших. Із таких позицій теорії панування (чи економічної влади) досить складно однозначно ідентифікувати розподіл власних повноважень між принципалами та агентами. Крім того, виникає певна обмеженість контрактного підходу до інтеграції, оскільки нехтування системою владних повноважень віддалятиме теорію фірми від реальних економічних умов [351, с. 11]. Відповідно й ініціалізація інтеграційного процесу можлива лише в тому випадку, якщо він принесе певні вигоди особам, які контролюють ситуацію, та дозволить зміцнити владні позиції, а не на основі регламентації взаємин. Отже й передумовою створення ІСБ є концентрація різноманітних ресурсів влади.

Однією з основних передумов ортодоксальної неокласичної теорії є уявлення про відсутність використання влади у відносинах між

сторонами, які добровільно вступають у взаємодію [255, с. 79], що можна розглядати як виняток або як теоретичну абстракцію. Саме наявність множини явних або прихованих владних відносин і мереж взаємодій між нерівними (домінуючими або підлеглими) партнерами актуалізує застосування теорії економічної влади. Разом з тим не можна не підтримати твердження В. В. Дементьева [94] про нерозробленість концепту влади, відсутність чіткого подання про природу влади взагалі й про характер її впливу на економічну поведінку зокрема. Напрямоком вирішення такої суперечності є спрямування аналізу влади на пошук відповіді на питання: хто, над ким (чим), у яких межах, якими методами й заради досягнення яких цілей повинен здійснювати владу [255, с. 94 – 95] задля реалізації інтеграційних процесів. При цьому лише орієнтація на міждисциплінарний характер феномена влади дозволить виробити необхідний інструментарій управління інтеграцією.

У межах останнього положення слід звернути увагу на певну подібність теорії панування до концепції економічної залежності, відповідно до якої інтеграцію можна розглядати через категорію «інтерес» та супутнє поняття «конфлікт інтересів». Можна припустити, що інтеграція відбуватиметься у разі субординації (підпорядкування) інтересів, у якій формі не проявлявся б даний процес. Це, як стверджується в джерелі [92, с. 5], призводить до виникнення відносин залежності й контролю та виникнення можливості однієї особи впливати на іншу. Економічна залежність між суб'єктами призводить до залежності інтересів та визначає зміст дій агента в межах чужих інтересів [92, с. 63]. Відповідно можна стверджувати, що відносини влади й підпорядкування становить майже те ж саме.

Залежно від характеру носіїв владних позицій в економічній системі виділяють такі основні форми влади, як державна влада, влада споживачів, корпоративна влада чи влада фірми, внутрішньофірмова влада (розподіл влади між власниками, менеджментом і робітниками), влада економічних коаліцій (профспілки, союзи підприємців тощо), фінансова влада та влада міжнародних економічних і політичних суб'єктів. Різні форми влади не існують ізольовано й незалежно, а взаємодіють і переплітаються між собою [255, с. 85]. О. Л. Драчова,

у свою чергу, наголошує на чотирьох компонентах відносин влади у ІСБ: організаційна влада менеджменту в кожній з компаній, що входять до складу ІСБ; влада центрального елемента над іншими складовими ІСБ; влада ІСБ на ринку; влада ІСБ у вигляді впливу на політичні й соціальні явища [98]. Останні два компоненти пов'язані з монополізацією ринкового положення ІСБ за рахунок економічної концентрації та перетинаються з означеними у пункті 1.1 законодавчими обмеженнями. Хоча, як вважають Д. Стаки та Д. Уайт [299], інтеграція може розглядатися ще й як форма захисту від ринкової влади конкурентів або використовуватися для створення пропорційного розподілу влади вздовж технологічного ланцюга.

Вплив на інтереси інших осіб може здійснюватися як шляхом примусу, так і через узгодження інтересів у разі наявності спільних сфер для взаємодії [92, с. 63]. Таке положення підтверджує й Р. М. Нуреев, який наголошує на потребі розрізняти відносини примусу (схиляти людей до спільної діяльності, обмежуючи волю їх вибору) й переконання (схиляти людей до спільної діяльності, розширюючи волю їх вибору) [255, с. 11]. Д. І. Дєдов, у свою чергу, наголошує, що залежність інтересів виникає через права власності (майнові права або дія інституту представництва), ринкові залежності (взаємодія в межах логістичного чи технологічного ланцюга), спільності інтересів (засноване на спільності економічних, політичних чи соціальних цілей) та авторитету [92, с. 65]. Відповідно майже всі економічні питання щодо інтеграції завжди повинні розглядатися в контексті владних відносин, незалежно від того, затверджуються останні за допомогою економічних або політичних механізмів [255, с. 78]. Схема дії феномену влади з точки зору мети дослідження подана на *рис. 1.11*.

Якщо передбачити можливість формування владного простору, то можна стверджувати, що теорія економічної влади перетинається з розглянутою концепцією концентричних кіл. Центральний елемент ІСБ (внутрішнє коло, засноване на майнових відносинах та участі у капіталі) контролюватиме основні аспекти діяльності всіх учасників інтеграційних процесів. Наступне коло формуватиметься з агентів, які знаходяться під владним впливом окремих агентів з ядра. Зовнішнє коло становитимуть підприємства, інтеграція з якими утворена на

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ

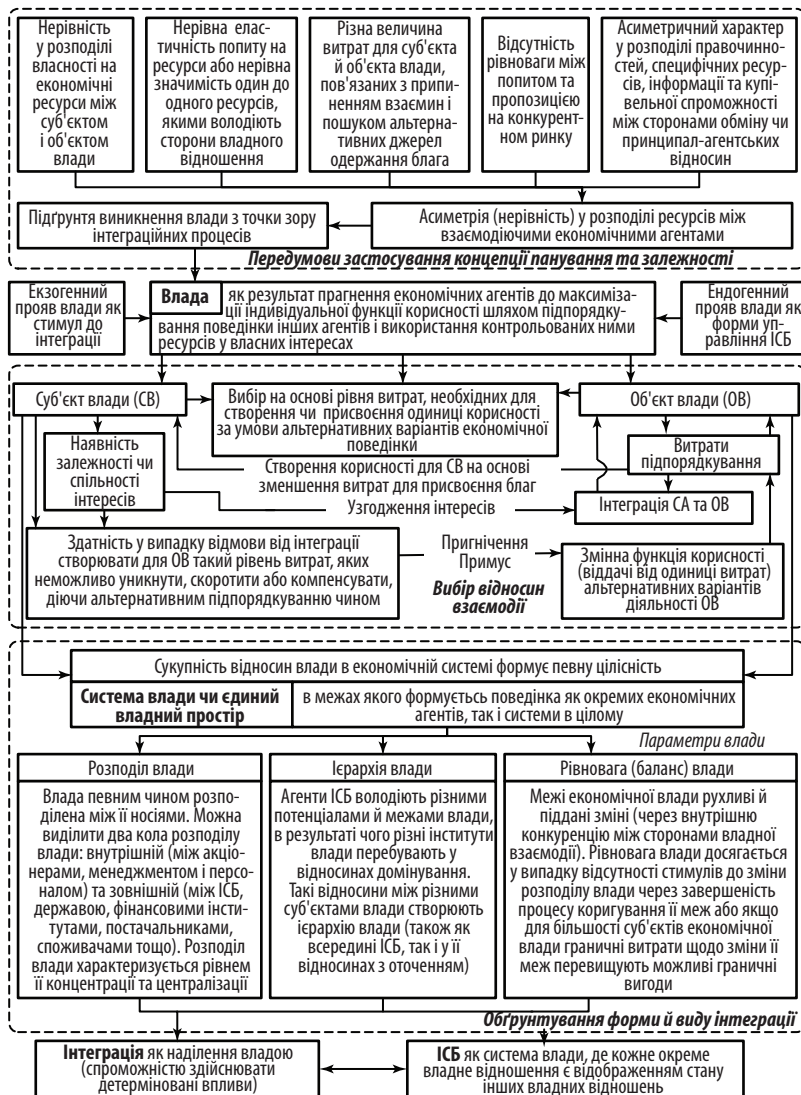


Рис. 1.11. Концепції економічної влади та інтересу в інтеграційних процесах (на основі [92; 94; 255, с. 77 – 98])

контрактних відносинах та контролі над ресурсами. Такий розподіл економічної влади підтверджується й Г. Валентином [177], який у центрі ІСБ ставить підприємство, яке не контролюється жодним з агентів, але само контролює принаймні одного учасника ринку. Відповідно виділяється два види владної залежності. Перший вид – ядро ІСБ – сукупність підприємств, які прямо чи опосередковано контролюються головною компанією (не більше 50%). Другий – безпосередньо ІСБ – сукупність підприємств, де прийняття рішень залежить від одного чи декількох центрів.

Усі види ІСБ можна охарактеризувати через різні форми розподілу влади й свободи [255, с. 88]. Навіть афілійованість за своїм змістом пов'язана з впливом однієї особи на іншу, оскільки передбачає наявність контролю й залежності у відносинах між особами [92, с. 68]. Економічна залежність завжди присутня при захопленні контролю над бізнесом шляхом отримання значного пакета акцій (частки) в капіталі компанії. Значний розмір частки компанії, що дозволяє впливати на прийняття рішень, звичайно, є необхідним критерієм для включення підприємства до групи компаній [92, с. 61], а отже й для початку інтеграційного процесу. Окрім того, слід враховувати, що у разі неможливості усунення відносин влади між економічними агентами в процесі інтеграції її слід належним чином організувати [255, с. 92]. При цьому, на думку В. В. Дементьєва, організація економічної влади є ефективною, коли вона – порівняно з іншими її формами – мінімізує величину витрат (трансформаційних і трансакційних), необхідних для одержання одиниці доходу, при соціально-продуктивній діяльності економічного агента [94, с. 190]. Відповідно й дослідження особливостей стратегічної інтеграції слід проводити з огляду на відносини влади, а інтеграційна політика повинна містити в собі владну складову, метою якої повинні бути контроль і перерозподіл сформованих прав владі й відповідальності.

Одним із недоліків означеної на рис. 1.11 схеми є орієнтація на монополістичне застосування влади одним із учасників інтеграційних процесів («інтегральна» влада як примус), що не завжди відповідає реальній практиці господарювання. З цієї точки зору вважається за необхідне співвіднесення теорії панування з теорією колективних

дій (теорії груп), яка базується на ідеї, що окремі актори можуть активізуватися для досягнення своїх спільних чи групових інтересів [191, с. 11], а функціонування груп відбувається на підґрунті докорінно відмінних від ринкових принципів взаємодії [191, с. 25]. Відповідно можна передбачити, як видно з *рис. 1.12*, що й відносини влади можуть створювати основу для колективної взаємодії, саме на підставі перехресного розгляду відносин влади.

Основу поданої на *рис. 1.12* схеми становить припущення рівності владних потенціалів сторін, які входять до інтегрованої структури. Дійсно, будь-яка влада передбачає нерівність у положенні агентів, яке може бути урівноважене наявністю у різних сторін рівнозначних (не однакових за фізичною формою, але однаково потрібних обом сторонам взаємодії) ресурсів. Симетрична важливість цих ресурсів для ІСБ забезпечуватиме баланс влади, а асиметрична – вимагатиме організації належної системи управління. Окрім того, слід наголосити, що з точки зору відносин влади відбувається розширення розуміння інтеграційних процесів, яке спирається на модель трансакційних витрат. Витрати взаємодії при цьому пояснюються не лише обмеженістю інформації, а й альтернативністю варіантів економічної діяльності в межах відносин примусу (трансакційні витрати є лише частиною витрат присвоєння одиниці блага).

Спираючись на *рис. 1.12*, можна також підтримати таке положення теорії груп (в аспекті її співвіднесення з теорією влади), що індивідуальні актори не діятимуть задля досягнення спільних або групових цілей доти, доки вони не становитимуть досить незначний відсоток у інтегрованій структурі або доки не застосовуватиметься примус чи інший спеціальний механізм. Ще засновник теорії груп М. Олсон стверджував, що навіть коли всі актори в ІСБ виграватимуть у разі досягнення цілі власної групи, це не означає, що вони діятимуть задля досягнення цієї цілі, навіть якщо їм властива раціональність та егоїстичність [191, с. 12]. Отже, у разі створення великих інтегрованих структур слід враховувати, що їх учасники не спрямовуватимуть зусиль для ведення взаємоузгодженої діяльності, поки їх не примусять або запропонують (кожному свій) стимул. Навпаки, у малих ІСБ можлива добровільна дія, спрямована на досягнення спільної мети групи

Розділ 1. Економіка знань і сучасні проблеми інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання

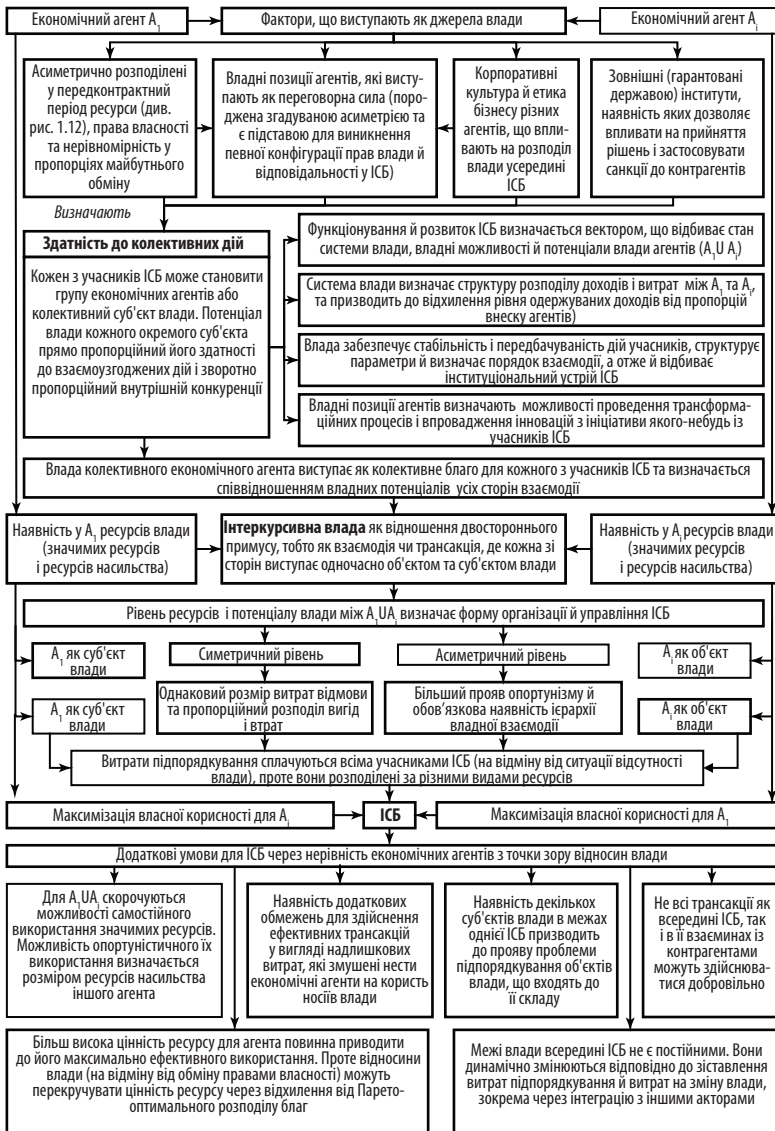


Рис. 1.12. Економічна влада як елемент колективних дій

акторів. Такий підхід дещо по-іншому розглядає означену у табл. 1.6 проблему встановлення розміру ІСБ, хоча в цілому підтверджує потребу оптимізації кількості акторів.

Описана ситуація стикається з так званою «проблемою безбілетника» (*«free-rider problem»*), коли кожен з учасників групи не має достатньої мотивації до «виробництва» колективного блага (тобто до здійснення влади в інтересах групи), а реальні владні позиції економічних агентів обмежуються трансакційними витратами, з якими сполучена «праця з наглядом» [94]. Зокрема, взаємна участь інтегрованих акторів у капіталі один одному зменшують можливість застосування «безбілетної» поведінки [180, с. 233]. При цьому в джерелі [8] розділяють проблеми «дистриб'юторів-безбілетників» (виникає, коли виробник не контролює діяльність конкретних дистриб'юторів щодо просування товару й певний актор користується витратами інших, спрямованими на збільшення обсягу продажу) та «виробників-безбілетників». Відповідно й вважається, що прагнення приєднатися до благ, які створює інтегрована структура, як безбілетник, ослаблює індивідуальну ініціативу [180, с. 233]. Отже й поширюються сподівання на те, що хто-небудь візьме на себе агентські витрати з контролю, а решта акторів скористається результатами такого контролю, як безбілетники (тоді досягнення таких результатів недосяжне) [180, с. 223 – 224]. Таке положення підтверджується означенням в джерелі [97, с. 18] висновком, що лише факт наявності великих (контролювальних) акціонерів дозволяє подолати опортуністичну поведінку менеджменту, через поширення стимулів до розвитку бізнесу й контролю над ним.

Таким чином, окрім вирішення проблеми безбілетника, теорія колективних дій дозволяє визначати оптимальний розмір ІСБ, орієнтуючись на такі положення: зростання розмірів групи збільшує кількість немотивованих до участі в спільному виробництві благ акторів; граничний дохід від участі у виробництві блага знижується зі зростанням розмірів групи; у великих групах виявлення й покарання «безбілетника» пов'язане з більшими витратами [339]; порівняльні переваги малих груп спеціальних інтересів в організації колективних дій: чим більше індивідів виграють від колективно надаваного блага,

тим менша частина виграшу дістанеться кожному; зацікавленість діяти в групових інтересах зменшується зі збільшенням розмірів групи; малі групи більш пристосовані до дій у спільних інтересах [128].

Дійсно, встановивши обсяги надаваного блага (T) й «розмір» групи (S_g) можна визначити цінність блага для групи ($V_g = TS_g$) та окремого i -го актора (V_i). Розрахувавши частку групової цінності, що

дістається актору $\left(F_i = \frac{V_i}{V_g} \right)$, й означивши витрати надання блага (C)

можна визначити чисту вигоду i -го актора ($A_i = V_i - C(T)$). Максимуму чистої вигоди для незалежних дій актора відповідатимуть умови:

$\frac{dA_i}{dT} = 0$ та $\frac{d^2A_i}{dT^2} < 0$. Колективне ж благо надаватиметься за умови,

коли граничний виграш групи від нього перевищує граничні витрати від надання цього блага у $\frac{1}{F_i}$ разів, а загальна вигода групи перевищує витрати надання блага набагато більше, ніж виграш групи перевищує виграш окремого актора $\left(\frac{V_g}{C} > \frac{V_g}{V_i} \right)$.

Оптимальна кількість колективного блага, набутого групою, визначатиметься (за умови зростання виграшу групи) витратами надання колективного блага, тобто коли $F_i \left(\frac{dV_g}{dT} \right) = \frac{dC}{dT}$, і якщо $\sum F_i = 1$. Проте зазвичай набутий обсяг колективного блага дуже далекий від оптимального, а розподіл тягаря – досить довільний. Це відбувається тому, що кількість колективного блага, яку актор отримує для себе, автоматично отримують і інші, бо індивід не може позбавити решту членів групи тієї вигоди від суспільного блага, якою він себе забезпечує. Отже ніхто з членів ІСБ не матиме мотивації незалежно від інших забезпечувати себе колективним благом, оскільки досяжним є обсяг, набутий актором із найбільшим значенням F_i . Відхилення від оптимуму обернено пропорційне значенню F_i для «найбільшого» актора в групі. Відповідно, чим більше акторів у ІСБ, тим більше буде відхилення від оптимуму. Отже й групи з більшою чисельністю учасників загалом функціонують менш ефективно.

Розширений доказ означеного положення, розроблений М. Олсоном [191, с. 31 – 42], доводить, що малі групи можуть забезпечувати себе колективними благами, незважаючи на відсутність примусу або будь-якого позитивного стимулу, окрім отримання самого колективного блага. Це відбувається тому, що в малих групах кожен актор бачить, що його особистий вигравш від надання колективного блага перевищує загальні витрати від надання колективного блага. Більш того, вважається, що існують індивіди, становище яких поліпшуватиметься від надання колективного блага, навіть якщо вони самі будуть змушені сплачувати усі витрати на це. Проте навіть у найменших групах колективне благо за звичайних обставин не надаватиметься в оптимальному обсязі. Лише за умов наявності певного інституціонального устрою в окремих акторів з'явиться стимул набувати оптимальний обсяг колективного блага з погляду інтересів групи в цілому. Формування ж такого устрою і є одним із завдань процесу стратегічної інтеграції. Головним же інструментом означеної інституціоналізації буде формування системи селективних (виборчих) стимулів, які застосовуватимуться до акторів вибірково, залежно від того, чи роблять вони внесок у забезпечення колективним благом чи ні. При цьому актуалізується питання, вирішення якого подано на *рис. 1.13*, раціональності інвестування приватних благ у вироблення стимулів.

Означена на *рис. 1.13* схема базується на положенні, що у тому випадку, коли для забезпечення ІСБ колективним благом потрібно забезпечити участь невеликої частини її акторів, слід застосовувати позитивні стимули; якщо ж потрібна участь більшої частини ІСБ – застосовуються негативні виборчі стимули. Дійсно, мінімізація трансакційних витрат можлива на основі виділення тих акторів, для яких очікувана різниця між вигодами й витратами участі в колективних діях хоч і негативна, але мінімальна (позитивні стимули у малих групах). У разі ж значної кількості акторів потрібна легітимізація санкції (застосування влади у економічних взаєминах) задля виявлення безбілетників. Останнє твердження А. А. Шиляєвим [351, с. 11] досить цікаво було співвіднесено з теорією команд і технологією командного виробництва, які спираються на неподільність виробничої функції окремих учасників інтеграційного процесу. Отже, розкрита на *рис.*

1.13 логіка колективної поведінки може бути розглянута в рамках згаданого раніше принципу недосконалої подільності. Даний принцип обумовлює витратність зміни граничного продукту, яка й вимагає виділення спостерігача з належним набором прав, що забезпечуватиме належні стимули для ефективного виконання наданих функцій.

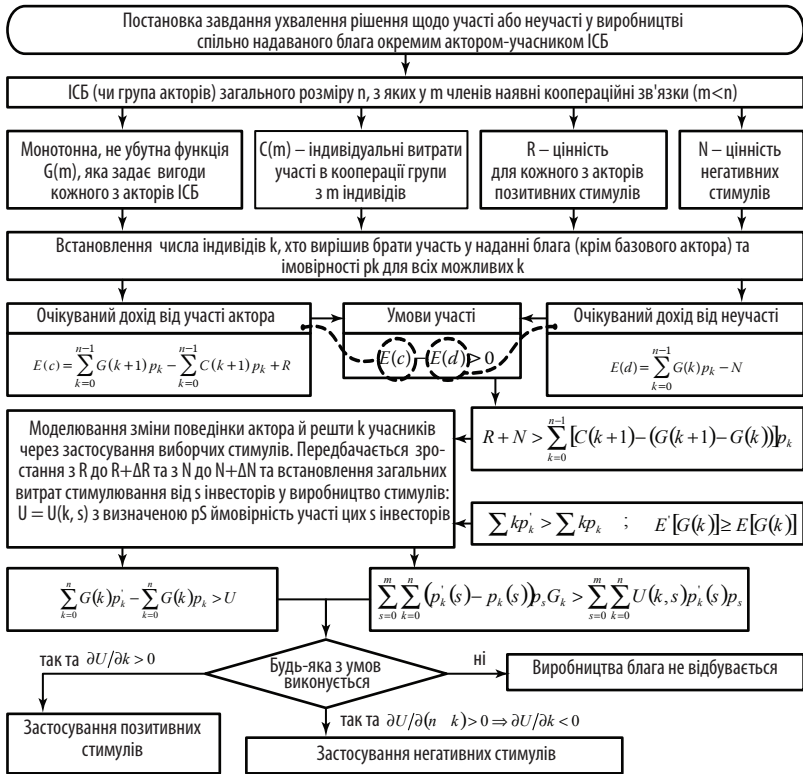


Рис. 1.13. Схема процесу розв'язання проблеми забезпечення виробництва колективних благ (на основі [128])

Подальшим розширенням підходу М. Олсона є теорія навчання [128; 339], яка також дозволяє пом'якшити передумову необмеженої раціональності економічних агентів (вибір на основі оцінки витрат і вигід від участі в колективних діях), заміняючи її припущенням, що

індивіди приймають рішення про участь у колективних діях, ґрунтуючись на власному позитивному або негативному досвіді участі у виробництві клубних благ (благ, коло користувачів яких можна обмежити й контролювати). Відповідно й вибір актором інтеграційної стратегії не є детермінованим, а попередні результати кооперації між членами ІСБ впливають лише на схильність індивідів до участі в колективних діях (бо враховується фактор випадковості). Як видно з *рис. 1.14*, основою для встановлення правил і параметрів інтеграційних процесів є моделювання ефективності участі у виробництві колективного блага (O_{ij}) та встановлення на цій основі ймовірності виникнення відносин співпраці між агентами. Так, якщо рівень ефективності позитивний ($O_{ij} > 0$), відбувається заохочення поточної поведінки актора ($p_{i+1j} > p_{ij}$ при $V_{ij} = 1$ або $p_{i+1j} < p_{ij}$ для безбілетників, коли $V_{ij} = 0$). За аналогією можна змоделювати й участь окремого актора у продукуванні виборчих стимулів.

З теорією навчання тісно перетинаються дві проблеми, які обов'язко слід враховувати під час ініціалізації чи реалізації проєктів інтеграції. Це проблеми старту колективних дій (ситуація виробництва суспільних благ в умовах зростаючої віддачі, коли ні в кого в групі немає стимулів до первісних інвестицій) та продовження колективних дій (виробництво суспільних благ в умовах убутної віддачі, коли наявні стимули для запуску процесу виробництва, але в міру збільшення обсягу надаваного блага чистий очікуваний дохід від інвестицій у його виробництво прагне до нуля, тому жоден актор не бажає вкладати кошти в продовження колективних дій). Вирішення першої проблеми передбачає підвищення рівня заохочення або застосування економічної влади; другої – орієнтацію на незначні перемоги та ітераційне стимулювання. В межах даних проблем можна сформулювати подану на *рис. 1.15* матрицю, яка відбиває можливі форми організації співпраці в ІСБ залежно від означених вище параметрів взаємодії.

Розглядаючи відносини влади та логіку колективної взаємодії, не можна не звернути уваги на їх кореляцію з поведінковими моделями, в межах яких також можна розглядати деякі аспекти інтеграційних процесів. Саме когнітивна теорія фірми, виходячи за межі

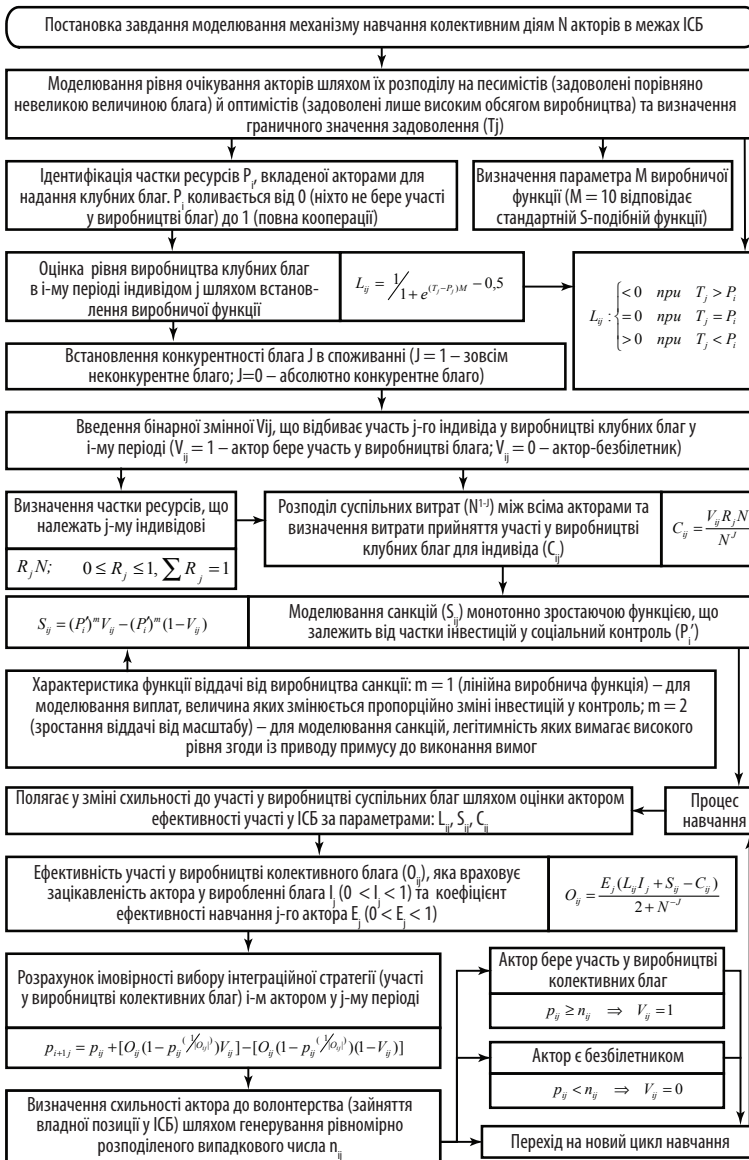


Рис. 1.14. Логіка колективної дії в межах теорії навчання (за [339])

економіки трансакційних витрат, включає до аналізу такі поняття, як навчання й довіра, розглядаючи їх як ключові фактори поширення інтеграційних зв'язків [351, с. 9]. Таке положення збігається, зокрема, з думкою Р. І. Капелюшнікова, який навіть відносини прав власності трактував, в першу чергу, як відносини між людьми [6 – 8, 129]. Відповідно вся система економічних відносин між акторами може розглядатися як результат дії двох груп факторів – конкуренції й традиції («звичаю»), а головним інструментом знову ж таки стають релятивістські контракти, що регламентують «зобов'язання, які викликають довіру» [270]. Такі зобов'язання не є формально визначеним поняттям та можуть затвердитися лише протягом надзвичайно тривалого періоду часу за рахунок прояву (на відміну від рис. 1.13) соціальних виборчих стимулів, що будуються на мотиві приналежності актора до певної ІСБ.

Актор A_1 <i>Участь у покаранні безбілетників</i>	Приймає	Повна кооперація	Лицемірна кооперація
	Не приймає	Приватна кооперація	Повна відмова від кооперації
		Приймає	Не приймає
		<i>Участь у наданні блага</i>	
		Актор A_2	

Рис. 1.15. Організація колективних дій для різних параметрів ІСБ

Відповідно й інтеграційні процеси, реалізовані у формі гібридних систем (див. рис. 1.9), можна віддзеркалити в термінах теорії соціального обміну – наукового підходу, що ґрунтується на концепції соціальної взаємодії як процесу обміну, кожен учасник якого одержує вигоду в результаті дій інших учасників та, у свою чергу, робить дії, що приносять їм вигоду [113, с. 21]. Соціальний обмін розглядається як безперервний взаємовигідний процес, у межах якого будь-які дії визначаються зворотною реакцією агентів [80, с. 162], які прагнуть максимізувати одержувані вигоди й мінімізувати втрати [390]. Такий процес може бути обмеженим (безпосередній обмін між двома агентами) й генералізованим (діє група агентів та відсутня пряма вигода). Інтеграція у даному випадку пояснюється наявністю очікувань, тобто стійких подань про те, що у відповідь на свої дії агенти одержать користь від дій

інших агентів [113, с. 21], тобто з'являється система обміну поведінковими актами, за допомогою яких санкціонується реалізація узгоджених процесів на основі мотивації інтересів або винагород і покарань [81, с. 45]. При цьому враховуються не лише дії окремих учасників ІСБ, але й їх наміри [297].

Окрім того, Д. В. Іванов [113, с. 23] виділяє взаємовигідні (симетричні) та несиметричні обміни (засновані на відносинах підпорядкування та влади). Такий розподіл, який тісно перетинається з означеними вище трьома типами транзакцій, призводить до формування різних типів ІСБ й, відповідно, різних форм організації управління ними. При цьому цікавим є визначена Г. В. Градосельською [81] «операція балансування», коли в процесі інтеграційної взаємодії, навіть за умови застосування влади, поступово встановлюється певний баланс очікувань (рис. 1.16).

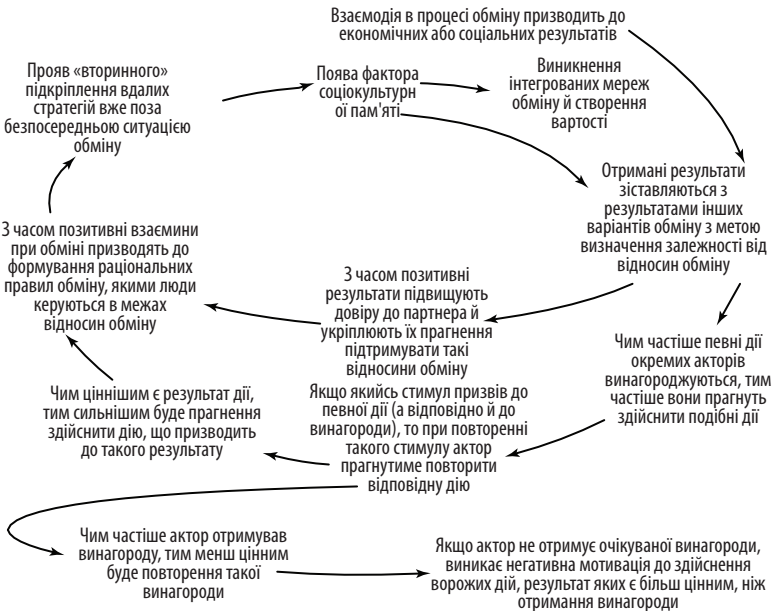


Рис. 1.16. Головні допущення теорії соціального обміну

У результаті такого балансування утворюється не лише система взаємних очікувань, але й формуються норми (див. рис. 1.10), культурні цінності й образи поведінки (рутини). Отже й інтеграцію можна вважати доречною, якщо окремі ринкові агенти розробили норми поведінки, які дозволяють спростити процес повторних переговорів. Виникнення таких норм відносин П. Готтшальком [80, с. 150 – 153] пропонується ґрунтувати на параметрах співробітництва (готовності до спільних дій) й очікування безперервності (надає можливість розробляти дії у відповідь на зміну умов) в рамках примусових чи не примусових стратегій зв'язку.

За таких умов кожен учасник інтеграційних процесів отримує певний рольовий статус [297], через який ІСБ може розглядатися як набір ролей, що знаходяться між собою у певному співвідношенні й взаємодії одна з одною [287, с. 120]. Така значимість рольових статусів пояснюється теорією ролей, яка дозволяє пояснити взаємини окремого індивіда й суспільства [390] та може бути розширена до визначення взаємин між окремим актором та ІСБ в цілому. Більш того, кожен член ІСБ в змозі вступати у взаємодію з рештою учасників у певній множині ролей [297], динамічна сукупність яких відбиватиме статус та визначатиме ступінь і глибину інтеграції. При цьому оскільки роль розглядається як стереотипна модель поведінки, з'являється можливість враховувати означену вище проблему обмеженої раціональності та пристосуватися до вибору учасниками інтеграційних процесів не найефективніших стратегій взаємодії.

З когнітивним підходом тісно перетинається праксеологічна теорія – філософська концепція діяльності [209], й наукового осмислення практики [391], що зараз має статус програмно-концептуального проекту, який відповідно до джерела [351, с. 19 – 20] розглядає інтеграційні структури з точки зору проблем координації, а ІСБ визначає як інститут для вирішення координаційних проблем. Центральним аспектом з точки зору праксеології для відбиття проблем стратегічної інтеграції стає людський фактор. Він розглядається в межах суб'єктивістської методології: речей не існує доти, доки людина не знає про їх існування, отже й спроможність до інтеграції залежить від підприємницької здатності до відкриттів. Тому стратегічна інтеграція відбуватиметься

в міру того, як актори виявлятимуть й експлуатуватимуть сприятливі можливості. Орієнтація на праксеологічну теорію передбачає розгляд стратегічної інтеграції з точки зору розробки ефективних нормативних систем дій у межах соціокультурних контекстів і критики людських дій у рамках їх технологічних переваг. Відповідно виділяється «винуватець» дій (актор, який ініціював істотний і достатній вплив задля початку інтеграції) та вводиться поняття «техніки боротьби» (дій за участю декількох акторів у межах позитивної (інтеграція, кооперація, співпраця) чи негативної (дезінтеграція, боротьба) взаємодії). Можлива ж паралельна з розширенням діапазону дій активізація інноваційного потенціалу діячів ініціює розширення середовища взаємодії.

Поєднання праксеології з теорією ролей обумовило розгляд теорії команд, де акцент також робиться на проблемах координації й комунікації в ієрархічних структурах. У межах цієї теорії передбачається, що окремі актори, які входять до складу ІСБ, мають подібні інтереси (умова інтеграції), але отримують різну інформацію (управління взаємодією). Відповідно, на додаток до означеної на рис. 1.14 логіки колективної взаємодії, постає питання, яким чином повинні розподілятися завдання зі збору інформації, її передачі й прийняття рішень серед членів ІСБ, щоб досягти найкращих результатів з погляду їх спільних інтересів та думок [351, с. 11]? Отже, теорія груп вивчає можливі поліпшення процесу прийняття рішення через груповий обмін інформацією, орієнтуючись на поєднання потреб визначення її обсягу та змісту [364, с. 14]. Відповідно й дії будь-якого актора заважатимуть його доступу до інформації та впевненості в ймовірності настання або інших подій у майбутньому. Інтеграція з цієї точки зору може бути співвіднесена з розподілом завдань і правил прийняття рішень між окремими акторами з метою оптимізації платіжної функції інтегрованої структури в цілому. Кожен актор спостерігатиме необхідні змінні, які розглядаються як сигнали з інформаційної структури ІСБ, та здійснює вибір із заданого набору дій [351, с. 48 – 49]. Формування такої інформаційної структури пов'язано зі встановленням взаємних обмежень, які, з певною часткою припущення, також можна розглядати як процеси інтеграції.

1.4. Теорії стратегічної поведінки та альтернативні концепції інтеграції суб'єктів господарювання

Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, означений у табл. 1.1, й орієнтація інтеграційних процесів на економіку знань (див. рис. 1.2) актуалізували потребу детального розгляду окремого ряду новітніх концепцій. Вони певною мірою відрізняються від технологічної концепції й не ставлять в основу інтеграції окремі напрацювання теорії трансакційних витрат, хоча й цілком не заперечують важливість більшості їх положень.

Зокрема, розглядаючи теорії ролей і соціального обміну, можна підтримати думку В. І. Верховена, що в процесі обміну схемами поведінки відбувається трансляція інформації про взаємні дії. Відповідно відбивається факт обміну різного класу й порядку знань, пов'язаний з їх розподілом і перерозподілом, без чого неможливі орієнтація, координація й кооперація спільних дій [48, с. 304 – 305]. Більш того, Дж. Гелбрейт [90, с. 186] стверджує про поступовий перехід влади в економіці з володіння землею чи капіталом до об'єднання знань і досвіду в межах певної техноструктури. З такої точки зору виявляється певний взаємозв'язок інтеграційних процесів із теорією інформаційної вартості [50; 127; 329] та концепцією економіки, орієнтованої на знання [125; 151; 189]. Дійсно, не можна заперечувати поданий М. Уорнером [324, с. 216] розгляд ІСБ як пов'язаної із технологічними комунікаційними мережами групи потоків знань, що дозволяють швидко й покриваючи значні відстані створювати цінності за допомогою процесу трансформації знань. Саме знання, як головний актив ІСБ, сприяють зростанню капіталізації й укріпленню конкурентних позицій. Отже, метою інтеграції є або обмін різними типами знань (дифузія інновацій у межах стратегічних альянсів), або залучення знань потрібного клієнта (поглинання чи включення до складу членів ІСБ). Разом з тим знання може надавати певну владу, засновану на маніпулюванні інформацією.

Зокрема, згідно з теорією інформаційної вартості, розгляд інформації виходить за чисто комунікативний аспект. Виступаючи як інформація отримує вартісні характеристики та сама стає вираженням

вартості [127]. Навіть праця, як стверджує К. К. Вальгух [50], перетворюється у процес створення й тиражування (у тому числі матеріалізації) ідеальної інформації. При цьому ототожнюється «кількість інформації» упредметненої у виробі з «вартістю» виробу, а його «зміст» з певними властивостями. Отже саме творча й високоінтелектуальна праця створює за одиницю часу максимальну вартість. Відповідно, чим вище кваліфікація певного виду праці, тим менше акторів спроможних до її виконання, а обмежена кількість акторів стимулює виникнення інформаційно-насиченої форми ІСБ. При цьому слід обов'язково розподілити працю, пов'язану з генерацією нової інформації й працю в межах певних шаблонів (вироблених, наприклад, в межах теорії ролей чи праксеології), яка орієнтована на тиражування ідеальної інформації. Можна звернути увагу, що таке положення тісно перетинається з означеним вище твердженням щодо розгляду специфічних активів як стимулів до інтеграції.

Означена інформаційна насиченість, у свою чергу, перетинається з напрацюваннями дисципліни інфодинаміки [329], яка досліджує питання інформаційної негентропії (процес швидкого зменшення ентропії, дезорганізованості системи [26, с. 385]) в ієрархічно й інтерактивно пов'язаних системах. При цьому передбачається наявність тісно переплетеної мережі акторів у багатовимірному просторі. Кожен з акторів бере участь у багатьох ієрархіях, отже й прогнозування їх інтеграційного розвитку вимагає належного інформаційного забезпечення. У такому випадку під інформацією розуміється будь-який зв'язок, в результаті якого зростає негентропія між акторами. Відповідно й стратегічна інтеграція може розглядатися як зростання негентропії чи балансування між ентропією й негентропією в сукупності систем.

Орієнтація на таке балансування ще більше ускладнює можливості визначення розмірів ІСБ (див. табл. 1.6 та рис. 1.6) та актуалізує застосування концепції автопоезису [202, с. 277 – 290]. Відповідно до неї допускається наявність в окремого актора зовнішнього середовища, проте стверджується, що відносини підприємства й середовища обумовлені внутрішніми властивостями системи. Отже, може існувати нечисленна множина взаємозв'язків, за якими підприємство становить частину цілого, більш високого порядку, а

його розвиток передбачає зміну паттернів дій. Паралельно з цим формується нова форма збереження інформації – пам'ять і навчання [171, с. 24]. Відповідно й основу стратегічної інтеграції буде складати інформаційна модель випереджального системного відображення потрібних об'єктів і їх середовища. Реалізовуватися така модель буде у вигляді інтегрованих комунікацій між підприємством та зовнішнім середовищем. Метою ж інформаційної взаємодії буде [359, с. 224 –225] гармонізація інтересів підприємства та інтересів суб'єктів зовнішнього середовища.

При цьому, оскільки активну роль відіграватимуть усі учасники взаємодії, формуватиметься «колективний інтелект» [171, с. 52], під яким розуміється системна властивість сукупності економічних агентів, спроможних обмінюватися інформацією, формувати загальне світосприйняття, колективну пам'ять, виробляти й приймати колективні рішення на основі застосування перспективних інформаційних технологій. Відповідно й зміниться підхід до інтеграції, за якого на відміну від технологічної парадигми, не передбачатиметься панування центру, а окремі актори вже виступають не як індивіди. Розгляд інтегрованих агентів як представників певної сутності, що стоїть над ними, зсуває акцент з інтеграції до певної форми координації, мета якої – успішне функціонування й розвиток окремих частин [309, с. 294 – 296]. Більш того, саме знання й інформація перетворюються у «стратегічний ресурс» постіндустріального інформаційного суспільства.

Дане твердження збігається з означеним у джерелі [285, с. 18 – 19] положенням про зсув критеріїв виникнення ІСБ з технологічної доцільності до локальної комерційної прибутковості. Відповідно відбулося й зменшення впливу потреб технологічного узгодження всіх процесів і створення структур із значно пов'язаними зонами відповідальності на користь певних стратегічних орієнтирів. Отже й критеріями доцільності інтеграції є отримання стратегічного прибутку, захоплення стратегічних ринків, залучення тих чи інших стратегічно важливих активів. Тут слід звернути увагу, що, з одного боку, останній критерій відповідає інституціональній концепції специфічності активів, з іншого – обумовлює потребу розгляду стратегічної концепції фірми. Основу даної концепції складає точка зору на фірму як на активного суб'єкта ринку. Стратегія в широкому сенсі може розумітися як свідо-

ма поведінка фірми у короткостроковому та довгостроковому періодах. Відповідно важелі механізму управління (ціна, якість, кількість виробленої продукції, відносини з контрагентами тощо) виступають у вигляді параметрів її стратегічної поведінки, а інтеграція може розглядатися як один із різновидів стратегії. Стратегічна поведінка означає, що при прийнятті того чи іншого рішення фірма усвідомлює, що її дії впливають на вибір варіантів подальшої поведінки конкурентами чи партнерами [45, с. 15 – 16]. Інтеграція ж пояснюється прагненням домінуючих фірм захопити й утримати переваги чи більш вигідні позиції на ринку задля запобігання конкуренції. Така стратегічна поведінка має місце у галузях, де є домінантна фірма або ситуація сильної олігополії [45, с. 95].

Відразу ж слід звернути увагу на наявність ще однієї альтернативної теорії, в межах якої можна як пояснити особливості розробки й реалізації стратегії, так і визначити параметри й стимули інтеграційних процесів – ресурсно-орієнтованого підходу. За умови його застосування будь-яку виробничо-економічну систему *BEC* можна представити як сукупність ресурсів і процесів, тобто $BEC = \langle r, p \rangle$, де $r \in R$ – сукупність ресурсів (виділених за якісними ознаками [103]), а $p \in P$ – сукупність процесів перетворення й обробки [63, с. 155]. Відповідно й ІСБ можна розглядати як систему координації економічних агентів у процесі розподілу ресурсів [98], що гетерогенно розподілено за окремими напрямками життєдіяльності та всередині них. Розбіжності ж в ефективності й показниках роботи окремих ІСБ пояснюються розбіжностями в наявних у них ресурсів. Отже саме цінні, унікальні й складні для відтворення ресурси можуть забезпечити перевагу в конкурентній боротьбі. Головний же акцент зміщується з можливостей і загроз середовища на використання внутрішнього ресурсного потенціалу [80, с. 127 – 129].

Теорія ресурсної залежності тісно співвідноситься майже з усіма наведеними концепціями. Так, особливості постіндустріальної економіки дозволяють співвідносити ресурси зі знанням про можливість використання якого-небудь об'єкта (матеріального або нематеріального) в умовах виникнення певної події. В межах теорії логістики кожен процес можна визначити як ресурс для решти інтегрованих процесів в ІСБ. Відповідно й ресурс розглядатиметься як можливість

впливу на параметри взаємопов'язаної діяльності, а функціонування ІСБ регулюватиметься взаємодією різноманітних ресурсів і процесів їх трансформації. Досить цікавим є й зіставлення концепції ресурсної залежності з теорією економічної влади. Узагальнюючи подані на рис. 1.10 та рис. 1.11 схеми, можна погодитися, що основу економічної влади створюють саме ресурси. В. В. Радаєв, у свою чергу, співвідносить інтеграцію з узурпацією діяльнісних ресурсів [268, с. 83]. При цьому з точки зору дослідження інтеграційних процесів доречним є виділення двох основних видів ресурсів, що розрізнятимуться залежно від можливості створення за їх допомогою витрат відмови для об'єкта влади: значимі ресурси (становлять інтерес для максимізації вигоди об'єкта) й ресурси насильства.

Дійсно, розширюючи підхід до ІСБ як мережі владних чи менеджерських відносин, слід підтримати М. В. Білоусенка [35, с. 79] щодо того, що будь-яка фірма, а отже й ІСБ, може розглядатися як неподільний фонд виробничих ресурсів, які є унікальними для цієї фірми, не відтворювальними в точності й швидкості іншими фірмами. Через це ресурси створюють диференційовані конкурентні переваги (потоки вартості) своїм власникам. Такі ресурси можуть бути лише колективними, тобто їх окреме використання поза ІСБ не додаватиме прибутку й не створюватиме конкурентних переваг. Конкурентна ж позиція ІСБ буде визначатися зіставленням відносної вартості, доступної окремим агентам ресурсів з потенціалом спільно виробленої на їх основі цінності. Таке положення відповідає твердженню Дж. Пфєффера та Дж. Салансіка [141, с. 650] стосовно того, що стратегії дій організацій формуються коаліціями, які утворюються навколо тих чи інших варіантів інтерпретації зовнішнього середовища. Роль стратегічної інтеграції полягатиме в розширенні контролю організацією життєво важливих сфер (M&A) чи укріпленні домінантного положення (посилення залежності інших акторів).

З такої точки зору потребу встановлення правил поведінки підприємства на ринку факторів виробництва (за аналогією до поданої на рис. 1.15 схеми) можна вирішити застосуванням концепції зон стратегічних ресурсів (сукупності постачальників основних ресурсів, здатних забезпечити присутність на ринку обраних товарних асортиментів). Відповідно можна довести й необхідність формування інтеграційно-

ресурсної стратегії, що становитиме набір принципових положень, які дозволяють ефективно розподілити ресурси й на цій основі вибирати найкращих постачальників виробничих ресурсів (визначати взаємини підприємства з ринком ресурсів). При цьому виникатимуть певні інтеграційні обмеження, що дозволятимуть залучати постачальників до процесів прийняття рішень і підвищувати швидкість ринкових трансакцій підприємства шляхом поліпшення параметрів взаємодії.

Теорія стратегічної поведінки, доповнена ресурсною орієнтацією, розглядалася в працях В. С. Пономаренка (запропоновано ситуаційно-ресурсний підхід, який передбачає опис кожного ресурсу підприємства в рамках динамічних характеристик поточних ситуацій [249, с. 139 – 154]) та М. В. Куркіна (розроблено функціонально-ресурсний підхід до моделювання розвитку підприємства на основі кількісного та якісного розширення простору ресурсів і подолання супутньої невідповідності інтересів окремих функціональних сфер [166, с. 100 – 112]). Разом з тим означені підходи орієнтовані лише на використання в межах одного підприємства й не враховують можливість забезпечення гармонії впливу потенціалів (синергії можливостей партнерів) окремих акторів на спільне застосування того ж самого ресурсу. Орієнтація ж на спільне використання ресурсів знань ще більше актуалізує означене положення.

Дійсно, деякі можливості окремих акторів можуть бути обумовленими наявним унікальним знанням, решта ж становитиме цінність лише за умови їх інтеграції з додатковими індивідуальними можливостями й специфічними ресурсами. При цьому слід підтримати твердження [80, с. 129 – 130] про потребу додержання балансу між експлуатацією наявних ресурсів і розвитком нових ресурсних позицій, що, на думку автора даної монографії, також можна забезпечити шляхом ініціалізації інтеграційних процесів. Це дозволить як безперервно нарощувати власні ресурси, так і розширювати можливості використання тих ресурсів, що надають конкурентні переваги. Отже, саме інтеграція невикористаних продуктивних ресурсів створює додаткові унікальні можливості для ІСБ в цілому. Крім того, лише об'єднання ресурсних полів дозволить реалізувати потребу в інноваціях.

Не заперечуючи важливість наведених положень, слід зазначити, що з точки зору стратегічної інтеграції, орієнтація лише на просту наявність ресурсів може бути нівельована в довгостроковому періоді. Отже, знову актуалізується потреба розгляду специфічних активів як передумов і стимулів до інтеграції. Можна припустити, що в рамках теорії стратегічної поведінки, специфічність активів відтворилася у понятті ключових компетенцій. Однак з погляду на предмет дослідження слід звернути увагу на ряд особливостей. Так, певна подібність означених теорій полягатиме в тому, що ресурси, які забезпечують конкурентні переваги, повинні мати такі характеристики, як цінність, рідкість, неможливість точної імітації та відсутність стратегічно еквівалентних субститутів ресурсу. Джерела ж конкурентної переваги полягають у можливості консолідувати розсосереджені технології й навички в компетенції. Однак, оскільки організаційно-специфічні компоненти не можуть бути ефективно перерозподілені за допомогою ринку, виникає потреба в інтеграції.

З іншої точки зору слід наголосити на відсутності точного визначення поняття ключової компетенції. Їх визначають як сукупність взаємозалежних навичок, технологій і реальних вигод; усталені моделі організації, які є джерелом конкурентних переваг [76; 173]; особливий інформаційний ресурс, що містить досвід, знання та навички про способи організації й управління ресурсами чи бізнес-процесами [153; 311] тощо. У будь-якому випадку сфера ключової компетенції організації визначається її сукупним знанням, особливо щодо координації різноманітних виробничих навичок й інтеграції різних технологічних потоків. Така сукупність знань характеризується чотирма параметрами: контент (змістове наповнення інформаційного ресурсу); знання й навички робітників і технічні системи; система управління процесами створення знань; цінності й норми [80, с. 121 – 122]. При цьому цінність ключових компетенцій може бути підвищена шляхом комбінації з належними комплементарними активами [378]. За таких умов й ІСБ може розглядатися як «інститут інтеграції знань», в межах якого за рахунок процесу навчання й збереження знань реалізуються інновації й відбувається розвиток [35, с. 85]. Відповідно й кожне окреме підприємство може розглядатися як окрема зона компетенцій, якому притаманні подані на рис. 1.17 властивості.

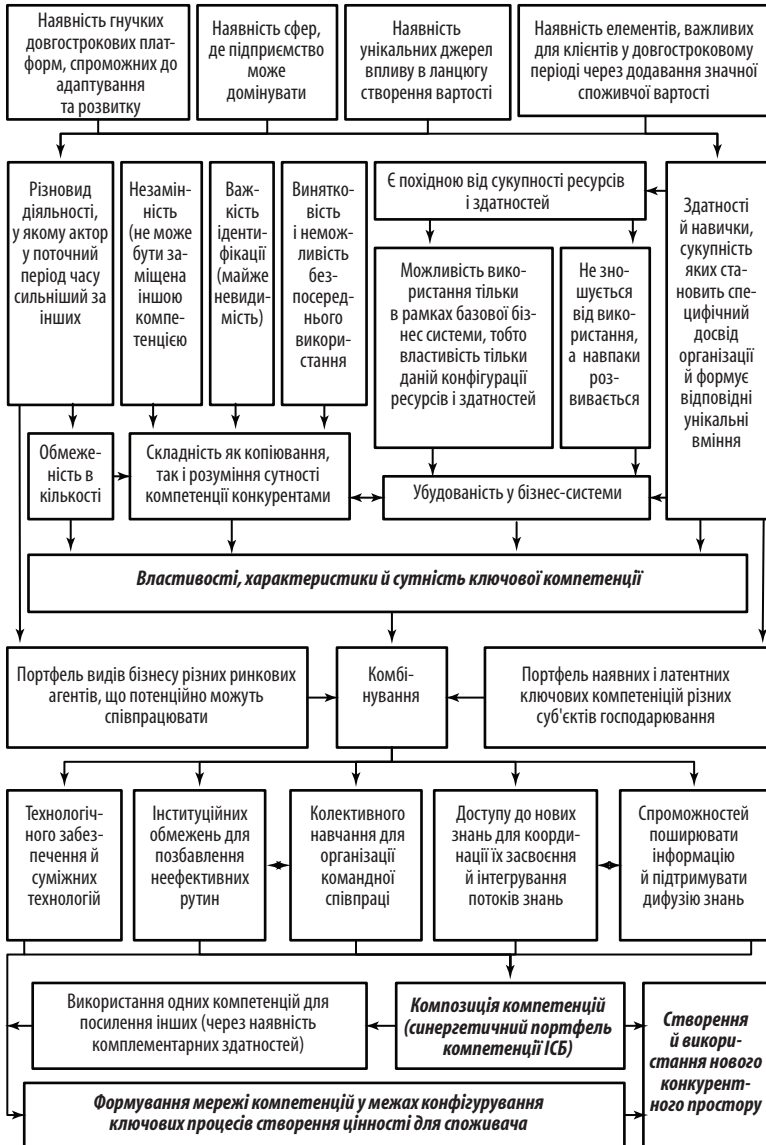


Рис. 1.17. Властивості ключової компетенції й стимули до інтеграції

Отже, як видно з рис. 1.17, саме наявність зон компетентності дозволяє пов'язувати між собою існуючі напрямки ведення господарської діяльності різних агентів ринку. Якщо ж підтримати Л. Фаею та Р. Рендела [174, с. 360 – 362], стратегічну інтеграцію в межах компетентнісного підходу можна розглядати як можливість подолання виявлених розривів у можливостях окремих акторів використовувати нові можливості, що знаходяться за межами наявних портфелів продукції. Відповідно можна стверджувати про формування мережі компетенції в рамках конкретної ІСБ. За таких умов і мета інтеграційного процесу полягатиме у створенні нової інституційно-економічної бази шляхом ітераційного процесу виділення ключових компетенцій з набору наявних на ринку можливостей, через послідовне виявлення й відбір найбільш значимих з них задля прийняття рішень відповідно до стратегічних цілей окремих акторів й ІСБ у цілому.

Компетентнісний підхід у працях Г. Хамела й К. К. Прахалада [335] доповнюється орієнтацією на «стратегічні наміри» та «стратегічну архітектуру», що призводить до розмежування цілей і ресурсів. За умови правильно обраного напрямку, актор може нарощувати й знаходити потрібні ресурси в інтерактивному режимі, шляхом використання наявних можливостей. Зокрема й залучення потрібних ресурсів може відбуватися через гібридні інтеграційні форми (див. рис. 1.9). Крім того, з точки зору орієнтації на стратегію, зазначені автори вимагають поєднання випереджального створення компетенцій, що забезпечують перехід до майбутніх можливостей, з пошуком нового застосування поточних ключових компетенцій [335, с. 173].

Означений ресурсно-компетентнісний підхід по відношенню до інтеграції підприємств отримав цікаву реалізацію в працях П. О. Скобелева й співавторів [30; 55; 118; 287]. На думку цього автора, всі замовлення й ресурси окремих акторів вступають у взаємодію. При цьому кожен із ресурсів і замовлень роздвоюється на дві протилежності: можливості, що ідентифікуються як здійсненність чого-небудь чи наявність сприятливих умов (*М*), й потреби (*П*). У такому випадку бізнес-система може бути представлена у вигляді *МП*-мережі, яка є підґрунтям процесу прийняття й перегляду рішень про перерозподіл ресурсів задля задоволення наявних альтернативних потреб. Інтеграційний же процес полягатиме у постійному пошуку відповідності (матчингу) між означе-

ними елементами з поступовою інституціоналізацією взаємин (зокрема відповідно до рис. 1.16). Таку МП-мережу, орієнтуючись на джерело [103], можна розглядати як окрему бізнес-систему (систему відносин усередині організації, її зовнішньому оточенні й на ринку), яка поєднуватиме декілька акторів, діяльність кожного з яких вписуватиметься у взаємоузгоджену логіку. Зрозумілою в такому випадку є й недоречність аналізу середовища кожної окремої організації через зміщення акцентів на цілісне сприйняття полів взаємодії.

Фрагмент таких взаємин, поданий на рис. 1.18, відбиває поєднання внутрішніх умов окремих акторів (сукупність виробничо-технологічних, фінансово-економічних, соціокультурних, організаційно-технічних й адміністративних умов) із зовнішніми обмеженнями (економічними, політико-правовими, соціокультурними, технологічними), визначаючи набір ресурсів, доступних ІСБ для задоволення потреб ринку. Окрім того, саме наявні ресурси й компетенції визначатимуть форму й зміст бізнес-процесів, а спроможності (вміння робити щось, індивідуальні уподобання, що обумовлюють прихильність й придатність до певного виду діяльності) окремих акторів формуватимуть ланцюг створення вартості й регламентуватимуть належну кожному з них частину технологічного процесу.

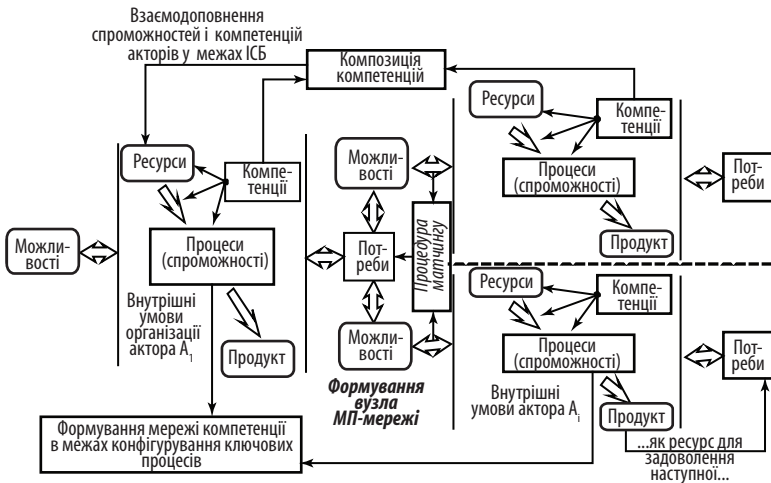


Рис. 1.18. Елемент дуальних взаємин в інтегрованій МП-мережі

Відповідно й наявні зв'язки в рамках ІСБ у деяких випадках можуть розглядатися як ключові компетенції. Крім того, саме зв'язки стають основою конкурентоспроможності ІСБ. Таке твердження не суперечить розробкам К. К. Прахалада й В. Рамасвами [256, с. 131 – 143] щодо зміни джерел виникнення компетенцій, база яких повинна охоплювати всю інтегровану мережу взаємодії. Однак центр уваги менеджменту повинен орієнтуватися не на просту співпрацю акторів, а на спільне створення цінності на основі досвіду взаємодії. При цьому цінність буде створюватися як на базі індивідуальних, так і корпоративних ресурсів, останні з яких слід оцінювати з урахуванням ключових факторів успіху (*KSF*) в кожному бізнес-процесі. Відповідно й стратегічні пріоритети зсунуться до прив'язання індивідуально керованих ресурсів із інтересами ІСБ.

Разом з тим слід враховувати, що означена інституціоналізація можливостей в змозі призвести до зростання інертності по відношенню до змін середовища. Відповідно й технологічні прориви можуть розширювати або знищувати наявні зони компетентності [80, с. 121]. Взаємодія означених тенденцій може призвести до виникнення так званого стратегічного переломного моменту (прояв пастки активної інерції), особливості якого автором було детально розглянуто у [137, с. 125 – 148]. У такому випадку для подолання можливих негативних наслідків слід розглядати *МП*-мережу як основу для динамічного розподілу ресурсів, при якому ресурси чи попит на них непередбачуваним чином змінюються у процесі прийняття рішення [287, с. 39]. При цьому через певний перехід від ресурсів до спроможностей окремих акторів актуалізується концепція динамічних спроможностей фірми, які можна розглядати як здатність оновлення ресурсних позицій за для забезпечення відповідності зміні умов середовища (реконфігурування наявних навичок і функціональних здатностей). Відповідно головним визначальним фактором стратегічної інтеграції стає оптимізація ресурсів і можливостей за множиною ринків і продуктів, які може охопити ІСБ. При цьому ресурси й стратегії різних підприємств вступають у взаємодію, результатом якої повинна стати позитивна відадача (згідно з принципом гарантованого результату) для кожного з учасників.

Концепція динамічних спроможностей найбільш повно відповідає умовам конкурентного середовища, орієнтованого на впровадження інновацій (відповідно до концепції макрорегенерації), через її спрямування на координацію й переміщення внутрішніх і зовнішніх компетенцій. Отже дана концепція може розглядатися як інтеграційний підхід до осмислення новітніх джерел конкурентних переваг. Дійсно, наявність технологічних активів без належної підтримки корисних здібностей не в змозі призвести до виграшу у конкурентній боротьбі.

Вперше поняття динамічних спроможностей було введено Д. Дж. Тісом, Г. Пізано та Е. Шуеном [378], визначивши їх як потенціал фірми в інтегруванні, створенні й реконфігурації внутрішніх і зовнішніх компетенцій для забезпечення відповідності швидкоплинному середовищу. При цьому вважається, що ІСБ не може розглядатися лише як «пучок контрактів», а компетенції переміщено лише ринковими механізмами. Більш того, передбачається, що ІСБ функціонує на основі багатобічних відносин, значно ширших за двосторонні контракти, реалізація яких «оркеструється координатором». Навпаки, обрані патерни поведінки й навчання керуються більш децентралізованим способом, але за наявності життєздатного головного актора.

Таким чином, спроможності ІСБ слід розуміти не в термінах її балансового звіту, а в основному в термінах організаційних структур і управлінських процесів, що підтримують продуктивну діяльність. Разом з тим, не можна не враховувати, що успіх ІСБ визначається двома типами ресурсів: унікальними (ресурси більш високого порядку, які утворюються за рахунок синергії ресурсного потенціалу) та компліментарними (ресурси більш низького порядку, які вкладаються до ІСБ у процесі інтеграції). Унікальні ресурси утворюються на період існування ІСБ та відсутні на момент початку інтеграційних процесів [80, с. 150]. Відповідно можна виділити й види динамічних спроможностей: активи (унікальні технологічні, фінансові, репутаційні ресурси); координаційні (управлінські) структури (організаційно-специфічна координація, навчання, реконфігурація спроможностей); траєкторії розвитку (еволюційний шлях, що про-

йшла організація) [35, с. 86]. Якщо ж підтримати позицію К. Бурмана [44], можна погодитися, що динамічні спроможності ІСБ зводяться до контролю над трьома видами процесів – інтеграції, реконфігурації та навчання. Мета інтеграційних процесів полягає в забезпеченні раціональної й ефективної координації ресурсів і компетенцій, що призводить до ще більшого розширення розуміння стратегічної інтеграції, як це подано на рис. 1.19.

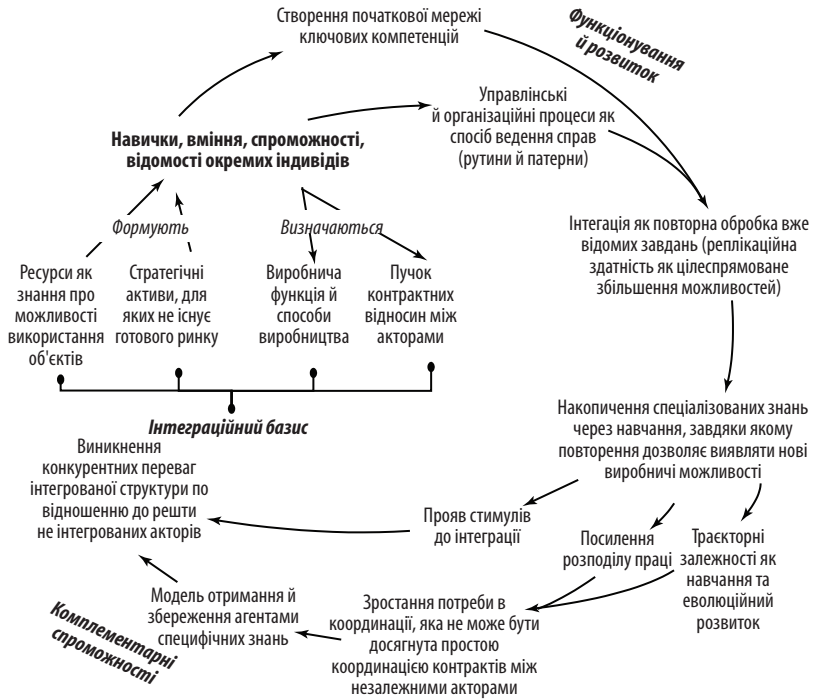


Рис. 1.19. Розширення розуміння потреби в інтеграції

Виходячи з рис. 1.17, можна стверджувати, що процеси функціонування й розвитку з часом призводять до прояву комплементарного ефекту та підсилення компетенцій ІСБ. Відповідно й орієнтацію на концепцію динамічних спроможностей можна співвіднести із синергетичним підходом, предметом дослідження якого, згідно

з джерелом [287, с. 24], є динамічні спільні або кооперативні взаємодії автономних частин, які призводять до виникнення стійких просторово-часових структур і станів тимчасової рівноваги (атракторів).

Саме динамічний характер синергетичної концепції призвів до виникнення іншого різновиду ресурсного підходу – теорії фірми, орієнтованої на види діяльності. В цій теорії головний акцент зміщується з дослідження запасів ресурсів на їх потоки, хоча також передбачається складність відтворення конфігурації потоків конкурентами. Інтеграція базується ж на твердженні, що деякі види діяльності подібні, а отже й вимагають подібних спроможностей. Частина з них може доповнювати один одного в технологічному чи економічному змісті, що актуалізує потребу координації [35, с. 83]. Взаємозв'язок різного роду видів діяльності й спроможностей створює спектр можливих форм взаємодії.

Якщо враховувати, що знання складають базу компетенцій ІСБ, то можна погодитися з автором джерела [44] щодо розгляду знання як передумови ув'язування окремими акторами своїх очікувань із певними діями. Відповідно носій знання може мати уявлення, що інші актори на основі його знань можуть здійснювати цілеспрямовані дії або знати про можливості комбінацій факторів виробництва з іншими акторами. Визначаючи ж спроможність сприймати й обробляти нову інформацію як абсорбцію знань, можна наголосити, що лише спільне навчання й отримання нових знань може забезпечити розвиток окремих акторів та ІСБ в цілому. Крім того, абсорбція знань цілком відповідатиме зазначеному на рис. 1.9 напрямку інтерналізації відносин. Отже, на основі інтеграції може бути розширено простір потенційного застосування наявного знання, що дозволить перенести його на нові зони господарювання й види діяльності.

Цікавим поєднанням ресурсного підходу з орієнтацією на дії є модель групи ІМР [392], яка орієнтована на побудову карт відносин акторів, що вступають у взаємодію та прагнуть до інтеграції. Загальний вигляд цієї моделі подано на *рис. 1.20*. Така модель розглядає відносини між акторами не як між атомарними ланками, а як у рамках окремого суб'єкта господарських зв'язків (партнера в мережі органі-

зації, що взаємодіють на ринку) [317, с. 102]. Відповідно й інтеграція розглядається не як комбінація ресурсів чи компетенцій, а як набір сильних і слабких зв'язків між взаємопов'язаними суб'єктами. Також слід звернути увагу, що за означеного підходу ускладнюється визначення меж ІСБ.

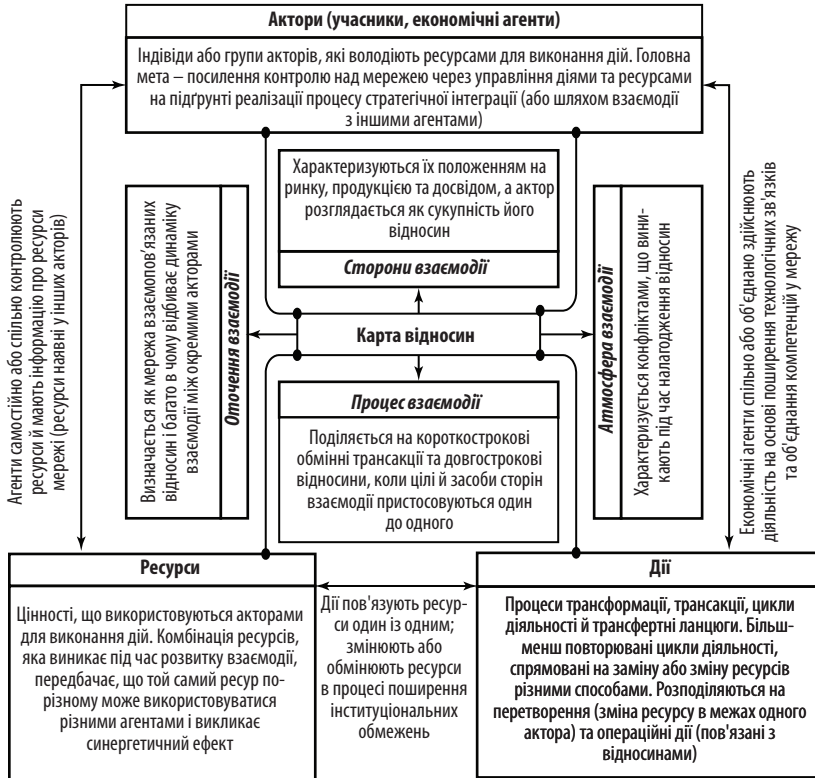


Рис. 1.20. Модель інтеграційної мережі (на основі джерел [365, с. 12 – 15; 367, с. 35])

Означена орієнтація на систему зв'язків у поєднанні із змінністю меж інтегрованих структур дозволяє розглядати ІСБ як нерівноважну й піддану безперервним змінам систему, тобто таку, що еволюціо-

нує. Такі зв'язки дозволяють зібрати специфічні активи в інтегровані кластери й зробити можливим здійснення відмітних для ІСБ дій. Тим самим утворюватимуться організаційні рутини й процеси (які також можна розглядати як компетенції), що спроможні поширюватися за межі окремого підприємства на його партнерів [378]. Відповідно можна стверджувати, що потреба поєднання концепції макрогенерацій з означеним на рис. 1.10 підходом до формування норм поведінки в інтеграційних процесах, повністю може бути описана еволюційною теорією фірми [337; 373]. Центральна ж ідея цієї теорії, що організаційні здатності засновані на експліцитно непізнаваних рутиних, які створюються й поліпшуються шляхом повторення й тому складні для копіювання [47, с. 79], повністю відповідає ресурсному підходу до стратегічного управління та дещо розширює теорію інформаційної вартості. При цьому Р. Р. Нельсон та С. Д. Уінтер [373] визначають рутини як усталені характеристики або специфічні способи виробництва, використовувані у ІСБ, методи координації й взаємодії, спосіб ухвалення стандартного рішення тощо.

У межах еволюційного підходу ІСБ можна розглянути у вигляді ієрархії рутинних операцій, що утворюють рівень бізнес-процесів та які потрібно поєднати в процесі інтеграції. Управління ж стратегічною інтеграцією зводиться до регламентації процедур прийняття рішень для вибору дій, які повинні виконуватися на рівні бізнес-процесів. Саме рутини є основною рушійною силою поведінки ІСБ, оскільки вони, з одного боку, спричиняють інерцію у функціонуванні й можуть виступати як перешкода для інтеграції, з іншого – їх наявність створює певні конкурентні переваги, які досить складно імітувати, але можна залучити в рамках проекту інтеграції [351, с. 20 – 21]. Крім того, саме рутини є усталеним набором типових реакцій, які пов'язують окремих акторів ІСБ один із одним та з оточенням. З іншого боку, рутини можна розглянути як своєрідні активи ІСБ, на отримання яких витрачено певні інвестиції [373]. Вони дозволяють подолати обмеженість розумових і технічних можливостей окремих акторів впровадженням набору евристик. Застосування евристик дозволить приймати рішення без остаточного розуміння механізму їх дії [337, с. 90], що у ряді випадків спричинятиме утворення інтегрованої цілісної структури.

Таким чином, у межах еволюційного підходу можна виділити три головних положення, які слід враховувати при обґрунтуванні проєктів інтеграції: ІСБ може бути розглянута як набір знань і спроможностей, якими вона володіє; відмінність між різними ІСБ пояснюються невідповідністю специфічних рутин і знань та неможливістю їх передавання без витрачання значного обсягу коштів; динаміка інтеграційного розвитку може бути пояснена через механізми пошуку й можливість трансформації вторинних рутинних операцій у нову основну навичку. Головним недоліком еволюційного підходу є брак уваги вирішенню внутрішньоорганізаційних конфліктів. Проте належний інструментарій можна залучити з інших розглянутих у першому розділі концепцій.

Так, Г. Б. Клейнер [144] наголошує на потребі підсилення динамічних аспектів поведінки ІСБ шляхом додаткового включення поняття системних подій (фактів, що мають істотне значення для сприйняття ІСБ всіма суб'єктами, пов'язаними з її діяльністю) та їх еволюції (створює альтернативи для нового стратегічного вибору). Наприклад, поява нового контрагента, носія інноваційного знання й потенційного партнера для посилення інтеграційних зв'язків, в змозі змінити стратегічне бачення ІСБ. Саме орієнтацією на події, які займають проміжне місце між рутинами й інноваціями, слід розширити подану на рис. 1.20 модель індустріальної мережі.

Іншим цікавим розширенням еволюційного підходу є розроблена П. О. Лукшою [178] концепція самовідтворення фірми, згідно з якою комплекс рутин може змінюватися або через НДДКР і внутрішнє підвищення ефективності, або через приєднання нових акторів, які приносять нові корпоративні звички й способи поведінки. Тобто еволюція відбивається як через внутрішньо обумовлені зміни технологій і практик, так і включенням зовнішніх інтеграційних механізмів досягнення певної соціальної впорядкованості. При цьому для збереження ІСБ як цілого їй необхідно забезпечити постійний приплив стандартних і специфічних ресурсів, що відповідають рутинам. Крім того, їй необхідно, у випадку невідповідності ресурсів вимогам, робити їх внутрішню додаткову обробку усередині організації (контроль над власними процесами як необхідна умова

відтворення рутин). Реплікація ж рутин після проведення інтеграційного процесу залежатиме від вибраного способу передачі знань. Отже й ІСБ є засобом виживання групи акторів в умовах агресивного середовища. При цьому така група своєю діяльністю змінює власну та чужі ніші (багатовимірною простору, що характеризує всі еволюційно значимі види взаємодії між ІСБ та середовищем). Конструювання ж ніші полягає в зміні одного чи декількох типів впливу з боку середовища задля впливу на довгострокові паттерни соціальних взаємин.

Розширивши розуміння ніші, як сукупності всіх типів агентів, що створюють еволюційний тиск [370], можна говорити про визначення особливостей стратегічної інтеграції в межах напрацювань концепції організаційної екології (КОЕ), яка в джерелі [52, с. 109 – 110] визначена наукою про динаміку організаційних співтовариств. Ця концепція висуває на передній план проблему відбору організаційних форм (подібного до природного відбору видів у тваринному або рослинному світі), який відбувається в результаті ринкової конкуренції [265, с. 100]. КОЕ особливого значення надає тому, наскільки організації залучені в обмін ресурсами й трансформаційні процеси [49, с. 111], що підвищує її цінність із погляду вивчення взаємодій усередині популяцій і розгляду їх впливу на виникнення нових організаційних форм ІСБ. Крім того, в межах даної теорії виникає дихотомія виживання й ефективності як критеріїв інтеграційного розвитку. КОЕ пов'яже виживання із спроможністю розширення ІСБ власного поведінкового репертуару (освоеного набору соціокультурних зразків), не тільки на рівні одиначної організації, але й на рівні всієї сукупності однотипних організацій (всередині обмеженої системи) [251]. Відповідно й перевага надається принципу «колективної раціональності» на протипагу індивідуальній раціональності учасників ІСБ [265, с. 101].

Останнє положення не заперечує важливості стратегічного вибору. Дійсно, окремі актори можуть впливати на параметри власного розвитку, однак долі організаційних популяцій знаходяться поза зоною їх контролю й визначаються силами природного відбору [145, с. 140 – 141]. З погляду КОЕ головною оптимізуючою силою виступає безпосередньо середовище. Незалежно від того, якою мірою окремі

організації свідомо до нього адаптуються, лише середовище відбирає оптимальні комбінації організаційних форм [265, с. 101]. Саме в цьому аспекті й проявляється головна відмінність між концепціями ресурсної залежності й популяційної екології. Так, з точки зору відношення до змін й вироблення внутрішньофірмових рішень, головна розбіжність полягає у підтримці прихильниками теорії організаційної екології селективного збереження тих організацій, які призводять до довгострокових змін (в ніші та галузі). Ресурсна ж концепція наголошує на провідній ролі адаптації організації до зміни умов [141, с. 647 – 648]. Іншими словами, ресурсний підхід орієнтується не на повторення моделей поведінки інших фірм, а на розвиток унікальності компанії. КОЕ навпаки зсуває стратегічні аспекти на конкуренцію усередині й між коаліціями компаній і прискорення глобального випередження інших представників екологічної ніші [335].

Разом з тим певна подібність означених концепцій проявляється у визначенні організаційної форми (основи КОЕ) як сукупності характеристик, що впливають на ступінь відповідності організації мінливому навколишньому середовищу, та як «сховища компетенцій», що складається з елементів формальних адміністративних правил, неформального нормативного порядку й розповсюджених в ІСБ принципів дії [265, с. 102]. Проте, оскільки в КОЕ як відмітна риса організацій виступає не адаптивність, а інерційність, пов'язана із зовнішніми факторами та з організаційною історією (концепція структурної інерції) [145, с. 139], інтеграційні процеси багато в чому орієнтуються на принцип ізоморфізму. Цей принцип позначає процес відтворення господарськими організаціями подібних характеристик у результаті зіткнення з подібними варіативними умовами навколишнього середовища. Отже й екологічний підхід можна розширити на три основні рівні: рівень індивідуальної організації, рівень популяції організацій (ІСБ) та на рівень співтовариства популяцій (галузь) [265, с. 100 – 101].

Виходячи з вищепереліченого, під час розгляду інтеграційних процесів слід відходити від фокусного підходу до дослідження окремих організацій на користь популяційного. При цьому передбачається, що кожне підприємство існує в «полі» інших підприємств, а будь-

яка соціальна одиниця не може здійснювати діяльність і виживати поза кооперацією (інтеграцією) з іншими соціальними об'єднаннями. Результатом такої кооперації є виникнення «соціального симбіотичного співтовариства» [52; 266]. Таке співтовариство може визначатися як організаційне (сукупність організацій, що складають сферу інституціонального життя фірми [16, с. 24]) чи соціальне (простір позицій, у якому будь-яка існуюча позиція може бути визначена, виходячи з багатовимірної системи координат, значення якої корелюють із різними змінними загальної соціальної сукупності акторів [82]) поле. З означеним поняттям поля можна співвіднести й поняття ресурсно-екологічної ніші – комбінації ресурсів різного рівня, у якій певна популяція може відтворюватися завдяки своїм конкурентним перевагам перед іншими популяціями [265, с. 102] або *N*-вимірного ресурсного простору, що визначає можливості зростання популяції та характеризується як «ширина ніші» [356, с. 106].

Отже й взаємини соціальних популяцій у рамках співтовариства будуються, з одного боку, на принципах співробітництва, взаємозалежності та взаємодоповнення, з іншого боку – на конкуренції соціальних популяцій за обмежені природні ресурси й найбільш вигідні екологічні ніші [52]. Відповідно й стратегічна інтеграція не є справою окремої організації, а має інтерактивний характер і залежить від способу пристосування решти організацій і суміжних популяцій до змін оточення [265, с. 102]. Слід зазначити, що на протигагу традиційній організаційній теорії КОЕ відходить від розгляду взаємодії великих організацій, що домінують у певній галузі, та фокусується переважно на сукупності малих і середніх підприємств. Тут передбачається, що підприємства частіше конкурують із собі подібними, через присутність малих і великих підприємств на різних нішах (полях) сегментованого ринку.

Відповідно популяція організації може розумітися як сукупність акторів, що володіють гомогенною організаційною формою та певною подібністю з погляду уразливості перед змінами середовища. Визначаючи ж популяцію як сукупність організацій, що виконують подібні види діяльності й експлуатують одну екологічну нішу [49, с. 111], можна наголосити на можливості розгляду популяції як переліку по-

тенційних партнерів для інтеграції, яка відбуватиметься шляхом інтерналізації взаємин (див. рис. 1.9). Якщо ж передбачити, що з початку популяція становить повністю екстерналізовану структуру, то й стратегічну інтеграцію, відповідно до джерела [52], можна визначити як процес, пов'язаний з розширенням набору соціокультурних зразків поведінки, що визначає перелік можливих реакцій на зміни стану зовнішнього середовища й закріплення його в організаційній структурі ІСБ.

Прийняття означеного підходу спирається на логіку відносин конфлікту й принцип ізоморфізму. При цьому організація прагне до ізоморфності з середовищем, що розглядається як найважливіша умова існування популяції в цілому. Відповідно, перша фаза інтеграційного процесу протікає на рівні одиначної організації. Через дефіцит соціокультурних зразків (репертуару організації) відбувається пошук нових зразків або нових способів взаємодії. Наступна перевірка відповідності необхідних змін вимогам середовища може призвести до знищення початкової організації. Проте ті зразки, які відповідають логіці взаємодії, закріплюються в репертуарі всіх організацій, які входять до популяції (ІСБ) [356, с. 107]. Якщо як додаткову умову передбачити відсутність обмежень і пропорційність зростання чисельності учасників ІСБ щодо поточної чисельності, можна змоделювати конструювання ніші у вигляді поданої на *рис. 1.21* схеми. Її особливістю є орієнтація на формування інституціонального кластера норм, який, з одного боку, укріплює відносини між акторами, з іншого – забезпечує передачу норм у просторі та часі, створюючи усвідомленість взаємодії. При цьому норми, сформовані в момент часу t , регулюють нові відносини в момент $t + 1$ або на новому місці (нові поведінкові паттерни конструюються на базі існуючих потреб та орієнтуються на взаємні зміни ІСБ і середовища в процесі взаємодії).

Цікавим розширенням концепції організаційної екології, з точки зору дослідження інтеграційних процесів, є узагальнені В. М. Горбатовим [76, с. 394 – 402] конкурентно-коопераційні взаємини між біологічними видами, які знаходяться в одній екологічній ніші. Орієнтуючись на подане у табл. 1.7 різноманіття форм таких взаємин, можна встановити й можливі типи ІСБ. При цьому передбачається як наявність істотної взаємодії між популяціями («I»), так і просто

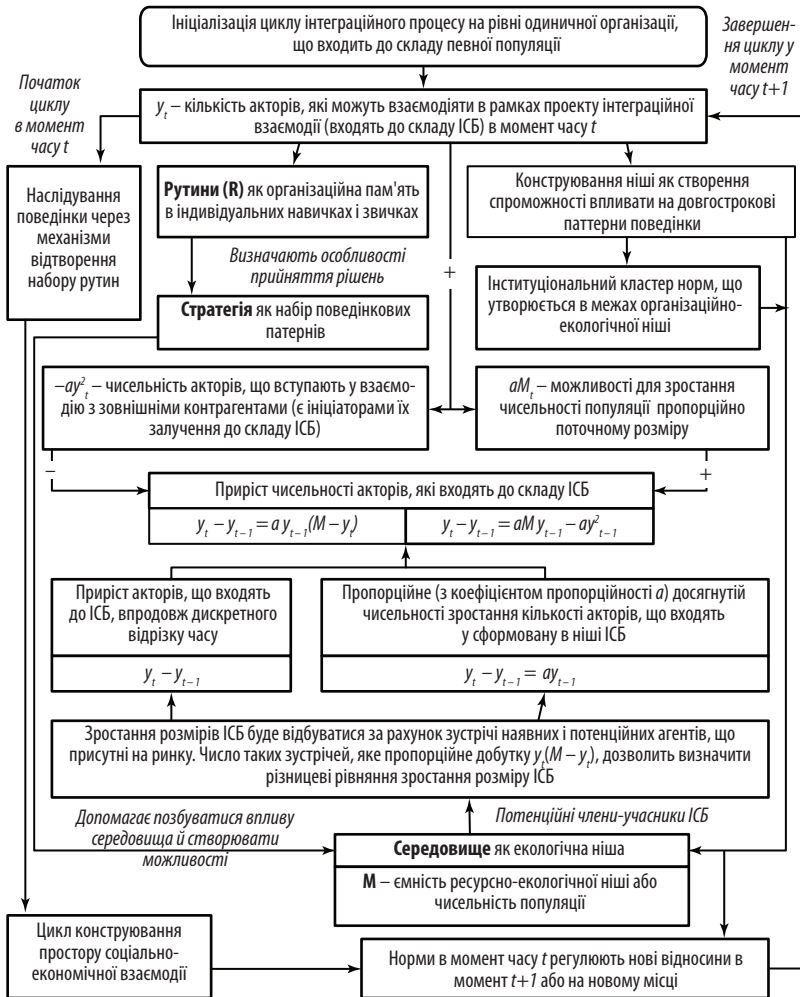


Рис. 1.21. Цикл конструювання ніші (на основі джерел [248, с. 185 – 189; 370])

сприятливого/несприятливого («+» / «-») впливу на зростання, виживання й решту параметрів популяції. Взаємодія між популяціями також може характеризуватися як негативна (НВ) чи позитивна (ПВ) або визначатися подібними (ПП) чи відмінними (НП) потребами. Так, у разі позитивних відносин (ПВ) можлива інтеграція у будь-якій формі, зокрема у вигляді гібридних форм, заснованих на довірі; сполучення відносин НВ + ПВ – передбачає поєднання тенденцій конкуренції та кооперації й інтеграція на не тривалий термін у формі T_1 , T_2 ; відносини НВ – інтеграція у формі ворожих зливань і поглинань.

Таблиця 1.7

Типологія інтеграційних процесів в екологічних концепціях

Тип	Характеристика	Види		Типи взаємодії	Особливості інтеграційних процесів
		1	2		
1	2	3	4	5	6
1. Нейтралізм	Жодна з популяцій не здійснює впливу на іншу	I	I	Види нейтральні один до одного й існують незалежно. ІСБ працюють в різних нішах, не здійснюючи впливу	Потреба в інтеграції відсутня, хоча можливе утворення конгломерату
		НП			
2. Конкуренція, безпосередня взаємодія	Пряме взаємне пригнічення обох видів	-/(+)	-/(+)	Взаємний пригнічуючий вплив. Зростання кожної з популяцій в присутності іншої відбувається з меншою швидкістю. Безкомпромісна боротьба за ресурси, коли «сили» видів приблизно однакові й обидва зазнають втрат. Можлива вигода від відбору й розподілу функцій в екологічній ніші	ІСБ незначно відрізняються одна від одної за часткою ринку. Інтеграція потрібна для збільшення економічної влади, частки ринку чи забезпечення доступу до специфічних активів. Можлива взагалі відмова від інтеграції чи обмеження когнітивним підходом чи розподілом ролей
		НВ; НП			
3. Конкуренція, взаємодія через ресурси	Опосередковане пригнічення через брак спільного фактора	-/(+)	-/(+)	Одна з популяцій без значної користі для себе та не відчуваючи негативної реакції, пригнічує іншу	Інтеграція на основі якої-небудь залежності, коли один із учасників може реконфігурувати відносно й диктує умови
		НВ; НП			
4. Аменсалізм	Один вид пригнічує інший і не зазнає негативного впливу	-	I	Одна з популяцій без значної користі для себе та не відчуваючи негативної реакції, пригнічує іншу	Інтеграція на основі якої-небудь залежності, коли один із учасників може реконфігурувати відносно й диктує умови
		НВ; ПП			
		$b_{12} < 0$	$b_{21} < 0$		
		$b_{12} = 0$	$b_{21} < 0$		

Закінчення табл. 1.7

1	2	3	4	5	6
5. Паразитизм	Популяція паразита (1), звичайно, менша за популяцію господаря (2)	+	-	Особи першого виду мають вигоду від контакту. Особи другого виду страждають від неї. Проте для 2-го виду виникає користь на рівні популяції виду в цілому	Асиметричні проекти інтеграції чи юридично незаконні форми взаємодії (недоброякісний франчайзинг через піратське копіювання)
		НВ/ПВ; ПП			
		$b_{12} > 0$ $b_{21} < 0$			
6. Хижацтво	Популяція хижака (1) звичайно, більша за популяцію, здобичі (2)	+	-	Особи першого виду мають вигоду від контакту. Особи другого виду страждають від неї. Користь для жертви можлива через відбір у межах популяції в цілому	Інтеграція на основі застосування економічної влади чи через ворожі зливання й поглинання. Пригнічення олігополістами малих контрагентів
		НВ/ПВ; ПП			
		$b_{12} > 0$ $b_{21} < 0$			
7. Коменсалізм (нахлібництво)	1-й вид (коменсал) має істотну вигоду, для 2-го (господаря) – зв'язок нейтральний	+	I	Один із видів відчуває присутність іншого, інший вид – ні (через байдужість). Один із видів отримує вигоди не зазнаючи іншому ні шкоди, ні користі або взаємовигідне зростання	Взаємодія великих підприємств із численною кількістю контрагентів з можливою реконфігурацією ланцюгів створення вартості. Кастомізація продажу
		ПВ; ПП			
		$b_{12} > 0$ $b_{21} = 0$			
8. Протокооперація	Взаємодія корисна для обох популяцій	+	+	Види сприяють зростанню одного, але взаємини не є обов'язковими й не завжди є взаємовигідними	Утворення стратегічних альянсів або спільних підприємств у межах окремих екологічних ніш
		ПВ; ПП			
		$b_{12} \geq 0$ $b_{21} \geq 0$			
9. Симбіоз (муталізм)	Облігатні взаємовигідні взаємини	+	+	Вигоду мають обидва види, зв'язки обов'язкові для обох (чи для жодного) й складні для перегляду	Будь-яка форма інтеграції в межах будь-якої з розглянутих концепцій і теорій фірми
		ПВ; ПП			
		$b_{12} > 0$ $b_{21} > 0$			

Із точки зору розгляду взаємин окремих акторів у межах ресурсно-екологічної ніші досить цікавим є подане в джерелі [45, с. 93] твердження, що головне місце у визначенні потреби у вертикальній інтеграції посідають особливості життєвого циклу галузі. Отже й стимули до стратегічної інтеграції можуть пояснюватися теорією галузевої організації. Наприклад, Дж. К. Гелбрейт наголошує, що вертикальна

інтеграція є поштовхом для початку стратегічного зростання. Саме об'єднання виробництв стає умовою створення впливу на стратегічне середовище й отримання переваг по відношенню до незалежних виробництв [90]. Дійсно, у разі наявності у галузі незначної кількості підприємств-виробників готової продукції, вертикальна інтеграція з постачальниками є ймовірнішою, ніж у разі присутності великої кількості виробників. Означене положення ще більше підтверджується сучасною тенденцією переходу до гнучких технологій, у результаті чого реальні активи характеризуються порівняно меншою взаємодоповнюваністю [270].

Теорія динамічних порівняльних переваг також дозволяє розглядати економічну інтеграцію у зв'язку з адаптацією до життєвих циклів продуктів і технологій. Так, у міру збільшення технологічних знань споживачів і незалежних посередників і в міру підвищення надійності товарів і потреби в післяпродажному обслуговуванні відбувається зниження пов'язаних із трансакційними витратами стимулів для виробника в збереженні власної збутової мережі. Тому при досягненні етапу зрілості можлива відмова від власних систем збуту й сервісного обслуговування на користь незалежних посередників (у разі відсутності у цій сфері обмежень для ведення конкурентної боротьби) [180, с. 208]. Отже, інтеграція зі збутовими організаціями доцільна до досягнення стадії зрілості товару. Для подальших стадій можна констатувати, з одного боку, прояв дезінтеграційно-екстерналізаційних тенденцій (див. рис. 1.9), а з іншого – потребу формування інтерналізаційних норм поведінки, як це зазначено на рис. 1.16 чи рис. 1.21.

Досить цікавим є й проведений у джерелі [263] детальний аналіз моделі консалтингової групи А. Т. Kearney (побудованої на основі емпіричних досліджень), яку орієнтовано на представлення розвитку галузі у термінах ринкових часток представлених на ній компаній. Передбачається, що сумарна частка ринку, яка встановлюється розміром показника CR3 (див. табл. 1.5), з часом S-подібно змінюється. Графічне зображення цієї тенденції подано на *рис. 1.22*. Відповідно можна стверджувати про інтеграцію через консолідацію, коли ринки й активи консолідуються у володінні малої групи найпотужніших га-

лузевих гравців. Крива консолідації галузі в поєднанні з визначенням особливостей інтеграційних процесів на різних стадіях життєвого циклу галузі подана у табл. 1.8, аналізуючи яку можна стверджувати, що на ринках з будь-якими об'єктивними характеристиками спостерігається тенденція до формування стійких неконкурентних конфігурацій після нетривалого періоду загострення суперництва [275].

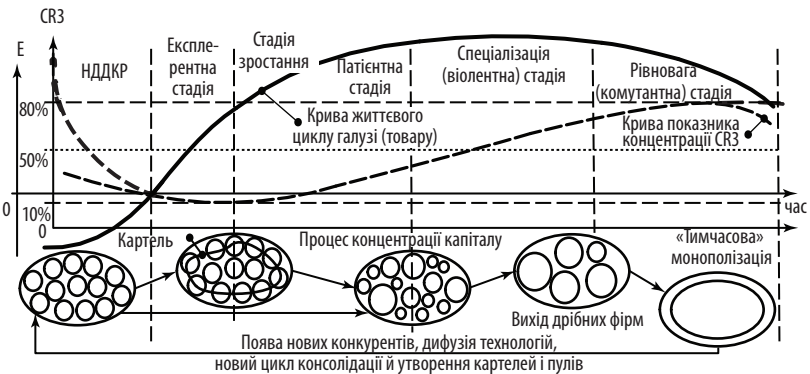


Рис. 1.22. Консолідація й картелізація галузі (на основі джерел [263; 275])

Відсутність на рис. 1.22 стадії стагнації пояснюється обґрунтованими у джерелі [281, с. 149] варіантами поведінки ІСБ: або ліквідація (поточний бізнес не може відповідати організаційним спроможностям менеджерів), або початок диверсифікації. Аналізуючи ж табл. 1.8, можна наголосити, що більше інтеграція відбувається на ранніх і кінцевих стадіях розвитку галузі. Менший ступінь інтеграції має місце на проміжних стадіях еволюції. У будь-якому випадку бізнес-портфель ІСБ повинен забезпечувати налагодження постійних організаційних, технологічних і фінансових зв'язків. Такий підхід призведе до зменшення виробничих (технологічна інтеграція), поза виробничих (організаційна інтеграція) й трансакційних (інституціональна інтеграція) витрат і стимулюватиме взаємну підтримку програм розвитку (фінансова синергія).

Таблиця 1.8

Розвиток інтеграційних відносин вздовж кривої консолідації галузі (на основі джерел [16, с. 65 – 69; 45, с. 93 – 96; 263])

Параметри	Етапи життєвого циклу відповідно до моделі А. Т. Кеатпеу, що відбиває частку ринку присутніх на ньому компаній			Зростання		Спеціалізація		Рівновага	
	Етапи життєвого циклу галузі (чи товару) у загальноприйнятій інтерпретації			Початкове зростання	Прискорене зростання	Зростання продажів	Зростання продажів	Зростання продажів	Зростання продажів
	НДДКР	Освоєння й запуск	Початкове зростання						
1	2	3	4	5	6	7			
Особливості етапу	Порівняна відсутність конкуренції всередині галузі при одночасно високому рівні суперництва із субститутними галузями		Число бізнесів, що входять у галузь, стійко зникається. Джерелом конкурентної переваги стає вміння користуватися економією від масштабу й напромадженням досвіду		Для збереження темпів зростання, досягнутих попередніми компаніями галузі в попередні періоди, необхідні додаткові ресурси й зусилля, що може викликати потребу інтеграції в іншу галузь				
Представлені типи підприємств	Присутні переважно підприємства – лідери у розробці й виробництві інноваційного продукту або ті, що мають належну фінансову підтримку (власні кошти чи синергія з інших галузей)		Три типи підприємств: 1 – лідери ринку, що впровадили регулярний менеджмент; 2 – конкуренти лідерів, які відстають за темпами зростання через «недоформованість»; 3 – малі компанії та «новачки» галузі, що мають вузьку спеціалізацію		Зберігається розподіл компанії галузі на три групи. Чисельність 2-ї групи скорочується через поглинання лідерами ринку		Залишаються лише лідери ринку (≈ 80%) та нішеві компанії (≈ 20%). Позиція нішевих бізнесів стійка. Лідери починають диверсифікацію		
Менеджмент і форми організації СБ та окремих акторів, присутніх на обраній ресурсно-екологічній ніші	Формування учасників на договірних відносинах (пули – ТУ). База для мережі розробників	Формування мережі дилерів або дистриб'юторів, виробничих організацій з відповідною сертифікацією. Розвиток підґрунтя корпоративної мережі	Створення керівної компанії. Формування корпоративних кластерів, створення заклад для корпоративної інтеграції. Становлення правових форм. Брендінг	Формування корпоративної структури. Активне застосування аутсорсингу, придбання необхідних компаній. Створення корпоративної культури, розвиток бренду	Становлення публічної компанії. Розширення мережі дилерів. Перетворення в маркетингову компанію, розширення ІСБ на засадах аутсорсингу й основної групи власників		Публічна транснаціональна компанія, розвинені дилерські мережі. Кластери на основі аутсорсингу. Багаторівневий менеджмент. Вторинний ринок цінних паперів. Продаж активів		

Продовження табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7
Динаміка показника концентрації CR3 (методика розрахунку подана у п. 1.1)	Розробник технології є монополістом із CR3 = 100%	Монополія руйнується появою конкурентів. Галузь починає новий цикл консолідації з CR3 = 30...40%	Деконсолідація до CR3 = 10...15%	Розташовується в діпазоні CR3=15...40%. Паралельно зі збільшенням коефіцієнта концентрації підсилюється конкуренція усередині галузі (через зменшення кількості акторів, що виробляють продукцію чи виступають як контрагенти)	Зменшення обсягів M&A через досягнення заданого рівня консолідації. Домінування лідерів обумовлюється законодавчо CR3 = 40...65%	Коефіцієнт концентрації, збільшуючись, досягає CR3 = 80%, а потім знижується. Це час порівняно стабільного стану галузі
Ідентифікація й інтеграційна поведінка лідера галузі	Неможливо ідентифікувати найбільшій компанію й оцінити її стратегічний потенціал. Єдиний критерій – нарощування виробництва	Неможливо ідентифікувати найбільшій компанію й оцінити її стратегічний потенціал. Єдиний критерій – нарощування виробництва	Простіша ідентифікація лідера, яка проте не означає дієвості інтеграції з ним. Лідери спроможні самостійно фінансувати зростання без стратегічної кооперації	Лідери галузі захищені у злиттях, але така стратегія входу несе в собі негативну синергію	Інтеграція як шлях лідера з галузі, насамперед на нові території. Безперспективність альянсів	
Вхід до галузі	Найбільш раціональним методом є створення нового бізнесу, а не через придбання вже існуючої у галузі компанії. Менш придатною стратегією входу є альянс (наприклад, спільне підприємство) або придбання лідера без його функціональної інтеграції в корпоративну систему управління	Провідні компанії самостійно консолідують ринок з більшою рентабельністю, ніж у складі пов'язано-диверсифікованих корпорацій, що можуть включити їх до складу власного бізнес-портфелю. У лідерів відсутня мотивація для продажу зростаючого в ціні бізнесу. Вхід можливий за рахунок створення нового виду бізнесу чи через імітацію компаній лідерів	Провідні компанії самостійно консолідують ринок з більшою рентабельністю, ніж у складі пов'язано-диверсифікованих корпорацій, що можуть включити їх до складу власного бізнес-портфелю. У лідерів відсутня мотивація для продажу зростаючого в ціні бізнесу. Вхід можливий за рахунок створення нового виду бізнесу чи через імітацію компаній лідерів	Стратегії: придбання лідера (можливі перешкоди від ресурсних витрат до протидії влади), альянс із одним із лідерів (стратегічна ініціатива вже не належить компанії, що прагне вийти в галузь), франчайзингу	Вхід через створення нової малої компанії (без претензій на зростання й лідерство) або через добре розраховане за часом придбання нішевого бізнесу (опціон початку деконсолідації й відступу лідерів галузі)	
Кооперація з клієнтами	Неконкурентність середовища дозволяє залучати клієнтів без значних зусиль. Залучаються клієнти, залучення яких менш вигідне, ніж боротьба з конкурентами	Збереження компаніями досягнутого раніше темпу приросту клієнтської бази можливе тільки за рахунок суперників. Маркетингові війни й стратегічна боротьба за об'єкти уваги. Інституціоналізація взаємин	Збереження компаніями досягнутого раніше темпу приросту клієнтської бази можливе тільки за рахунок суперників. Маркетингові війни й стратегічна боротьба за об'єкти уваги. Інституціоналізація взаємин	Поширення програм лояльності. Інтеграційний маркетинг. Поглинання конкурентів для отримання їх клієнтської бази	Зростання клієнтської бази лідерів фактично припиняється. Врата стратегічної перспективи й інтеграція у нові зони зростання	

Закінчення табл. 1.8

1	2	3	4	5	6	7
Передумови інтеграційно-дезінтеграційних процесів	Активна інтеграція відбувається на ранніх і кінцевих стадіях розвитку галузі. Досить важко розбити партнера для повної інтеграції, щоб спеціалізуватися на випуску одного нового продукту	Інтеграційні процеси за допомогою всіх можливих інструментів, в тому числі й M&A, для підтримки тактики випереджального розвитку	Інтеграція зі збутовими організаціями доцільна до досягнення стадії зрілості товару. Участь в об'єднаннях (союзах, асоціаціях) полегшує пошук клієнтів і дозволяє знизити транзакційні витрати, що нерідко є умовою виживання	Відмова від власних систем збуту й сервісного обслуговування на користь незалежних посередників. Вертикальна інтеграція, якщо обидва учасники угоди належать до галузей у стадії зростання чи зрілості. Деінтеграція через виділення чи продаж непрофільних активів	Поглинання суперника чи зростаючої компанії другої групи в корпоративну систему управління. Придбання/продаж франшиз. Зниження диверсифікованості	Альянси з вітчизняними й зарубіжними конкурентами для розширення географії ринків збуту. Зміна системи дистрибуції через кооперацію з іншими агентами
Інструментарій інтеграції	Стратегічні альянси й науково-технічне співробітництво	Експансія шляхом створення власних бізнес-одиниць до того періоду, коли CR3 \approx 25%	Можливість реалізувати експансію методом ліцензування своєї бізнес-моделі або технології (наприклад, через продаж франшиз зростаючим компаніям другого ешелону). Темп концентрації галузевих активів у таких компанії вищий, а ціна, що сплачують вони за експансію нижче, ніж у конкурентів	Початок паралельного продажу франшиз з поступовою заміною цим методом диверсифікації власними силами	Поглинання галузевих конкурентів	Викуп франшиз через сильну консолідацію галузі
Стратегія в базовій галузі	Інтеграція у пов'язані галузі лише за умов виникнення синергії чи як елемент ресурсного забезпечення	Продаж непрофільних активів. Поширення аутсорсингу. Обмін активами				Непов'язана диверсифікація чи інтеграція до закордонних ринків

Певним недоліком наведених положень є відсутність співвіднесення акторів, які прагнуть інтегруватися, але їх базові галузі знаходяться в різних стадіях розвитку. У такій ситуації можна орієнтуватися на твердження А. Я. Бутиркіна [45, с. 94] щодо високої ймовірності успіху вертикальної інтеграції, якщо обидва учасника угоди належать до галузей у стадії зростання чи зрілості (підвищення продуктивності за рахунок економії на масштабі та укріплення ринкових позицій об'єднаного підприємства) та відсутність успіху у ініціатора інтеграції, який знаходиться у стадії зрілості та інтегрується до галузей у стадії розвитку (через невміння старих керівників управляти у нових умовах). Разом з тим автор вважає, більш продуктивним є твердження А. І. Рея [275] про неможливість отримання значних наукових висновків у означеній ситуації, оскільки під впливом науково-технічного прогресу виникає синхронізація циклів у суміжних галузях.

Іншим обмеженням теорії галузевих ринків є потреба врахування ступеня проникнення продукту або послуги галузі в ринок (PR_t). Він розраховується відношенням поточної кількості клієнтів галузі

(N_t) до потенційної (N_p) їх кількості $\left(PR_t = \frac{N_t}{N_p} \right)$. Так, швидке впорядкування ринків ($PR_t \rightarrow 1$) скорочує тривалість початкових етапів життєвого циклу. В більш складних для освоєння галузях показник PR_t дорівнюватиме 1 майже на останніх етапах консолідації. Відповідно й рівень концентрації CR3 на етапах зростання й спеціалізації складних для освоєння галузей підвищуватиметься повільніше, ніж в інфраструктурно-благополучних галузях. Також слід враховувати, що чим меншу частку ринку має компанія та чим менші темпи її розвитку, тим менш важливою є для компанії необхідність врахування змін макросередовища й точність встановлення рівня показника PR_t [263, с. 8 – 10]. Отже, з точки зору нішевого гравця при визначенні стимулів для інтеграції можна нівелювати оцінку позиції галузі в координатах (рис. 1.22).

Розглядаючи інтеграцію на макроекономічному рівні, слід підтримати підхід А. Дейнеко [93, с. 26] щодо визначення її як вищого рівня розподілу праці та процесу розвитку глибоких і стійких

взаємозв'язків у межах реалізації узгодженої економічної політики. За таких умов досить цікавим є розгляд інтеграції з точки зору теорії організації [116; 272; 175] та твердження про те, що сутність цілого залежить від способу збирання окремих елементів. При цьому необхідно враховувати й думку П. О. Лукши щодо процесів «інтеріоризації середовища». Це означає, що інтеграція як самоціль не має цінності. Підприємства повинні встановлювати між собою довгострокові партнерські відносини, що виходять за рамки ринкових контрактів, хоча в них можуть бути різні власники, але координація діяльності між підприємствами є настільки щільною, що компанії стають єдиним цілим. Саме в рамках такого підходу й повинна відбуватися розбудова теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції підприємств.

Розділ 2

РОЗВИТОК ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНОГО БАЗИСУ ОРГАНІЗАЦІЇ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВ

2.1. Стратегічна інтеграція підприємств як нова парадигма організаційного розвитку

Розглянута в першому розділі множинність підходів до трактування інтеграційних процесів пояснюється різноманітням теоретичних моделей підприємства, а отже й ІСБ. При цьому слід підтримати твердження Б. Г. Клейнера про відсутність єдиної концепції підприємства, придатної однаково як для розуміння факторів і детермінантів його діяльності, так і для вироблення рекомендацій з поліпшення стану [143, с. 89]. Крім того, в джерелі [279] стверджується, що будь-яка з поданих у першому розділі концепцій, сама по собі не може дати задовільного пояснення феномену виникнення інтегрованих структур. Подане у джерелах [98; 195] твердження про появу принципово нових форм метакорпорацій, заснованих на розвитку внутрішнього підприємництва, віртуалізації й децентралізації ще більше ускладнює означену проблему. Разом з тим з певною часткою припущення можна підтримати твердження Р. Рийнса [356] про найбільшу повноту та універсальність концепції організаційної екології, яка органічно враховує напрацювання інших моделей, використовуючи останні як додаткові модулі та [287, с. 17 – 18] переважність методології еволюційно-інституціональної теорії.

Стосовно ж розгляду природи феномену інтеграції можна запропонувати розподілити всі означені в першому розділі концепції на дві частини. Одні будуть давати пояснення виникнення стимулів інтеграції, інші – пояснюватимуть особливості побудови механізмів

му управління вже інтегрованою структурою (особливо актуальна група у випадку гібридної, квазіієрархічної ІСБ). При цьому можна відстежити певну взаємообумовленість і компліментарність розглянутих концепцій, авторський варіант якої подано на *рис. 2.1*.

Отже й підґрунтям для розбудови теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання повинно стати співвіднесення означених на *рис. 2.1* елементів інтеграційних процесів з поданими на *рис. 1.2* особливостями сучасного економічного середовища. Й хоча означений перелік не є повним узагальненням відмітних ознак, їх урахування певним чином змінює усталені підходи. При цьому відсутність єдиного підходу як до відбиття сутності природи інтегрованих структур бізнесу зокрема, так і до пояснення феномену інтеграції в цілому обумовлює складність створення цілісної й гармонійної моделі та вимагає концентруватися на окремих аспектах явища стратегічної інтеграції. З іншого боку, така орієнтація значно обмежує можливість створення дієвого механізму управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання.

Окремо слід враховувати й твердження А. Н. Стерлінгової [301] щодо застосованості поняття інтеграції у декількох галузях знань, в кожній з яких воно має певну специфіку. Відповідно досить цінним буде означений у [309, с. 303] «осьовий принцип», згідно з яким проведення інтеграційних процесів не можна базувати лише на якомусь одному факторі. Одні фактори розташовують за однією віссю, інші – за іншою. Отже й стратегічна інтеграція розташовує ряд схем, побудованих вздовж означених на *рис. 2.1* осей. Розглянуті ж теорії й концепції в сукупності певною мірою відбивають сучасну теорію фірми, яку можна покласти в основу розбудови явища стратегічної інтеграції. Більше того, саме через багатоаспектність явища стратегічної інтеграції потрібне не формулювання єдиного кінцевого її тлумачення, а виділення характерних рис, які відбиватимуть зміни постіндустріального суспільства й дозволитимуть сформулювати механізм управління інтегрованими бізнес-структурами.

В основу виділення таких характерних рис слід покласти семантичний аналіз категорії «інтеграція», яка з точки зору теорії систем означає стан зв'язаності окремих диференційованих частин [19; 312]

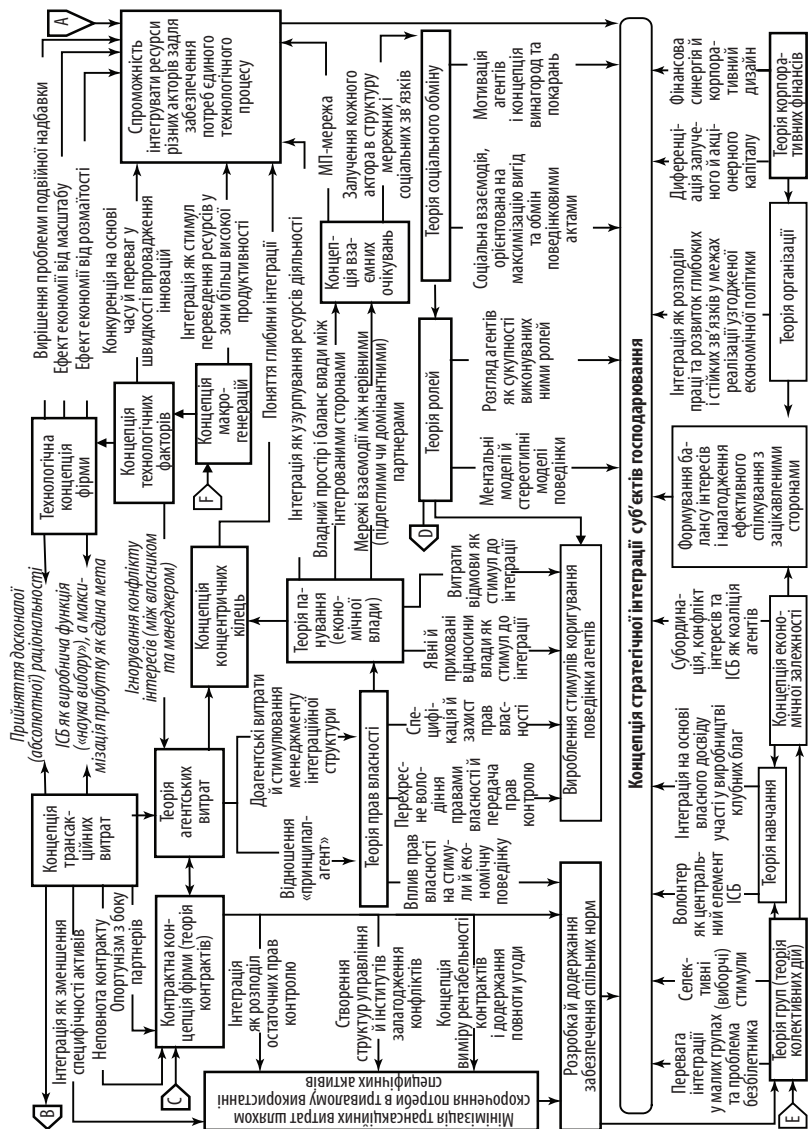
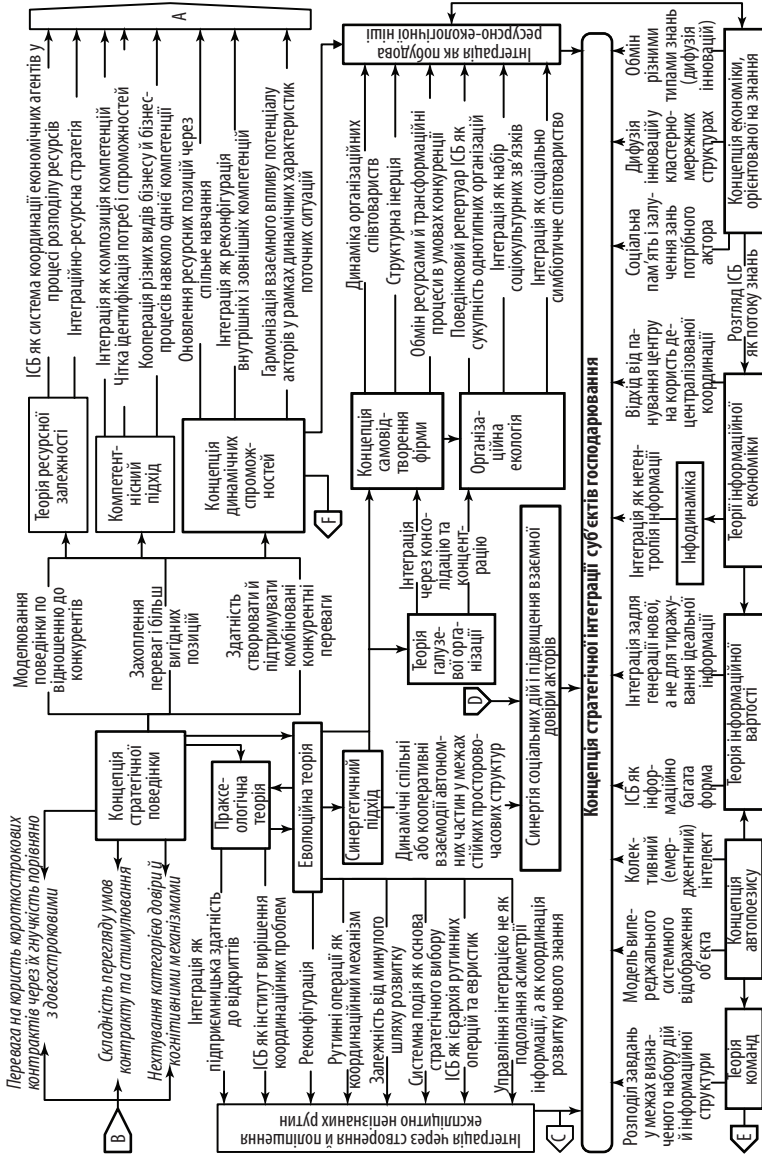


Рис. 2.1. Агрегована типологія концептуальних підходів до ідентифікації інтеграційних процесів



Закінчення рис. 2.1

та визначається як внутрішня єдність системи [304, с. 37] чи механізм об'єднання й пов'язаності її елементів [304, с. 64]. Сутність будь-якої форми інтеграції полягає в обмеженні свободи дій підприємств, через делегування ними частини своїх функцій і прав інтегрованих системній організації [6]. При цьому інтеграцію пропонується розглядати не лише як просте об'єднання декількох суб'єктів, але ще й як об'єднання господарських, економічних й інституціональних властивостей цих суб'єктів. З дещо іншої точки зору інтеграцію можна розуміти як процес руху й розвитку певної системи, у якій зростає число й інтенсивність взаємодії елементів, зменшується їх відносна самостійність по відношенню один до одного [341]. Орієнтуючись на означені тлумачення, можна визначити сутнісні характеристики інтеграційного процесу, подані на *рис. 2.2*.

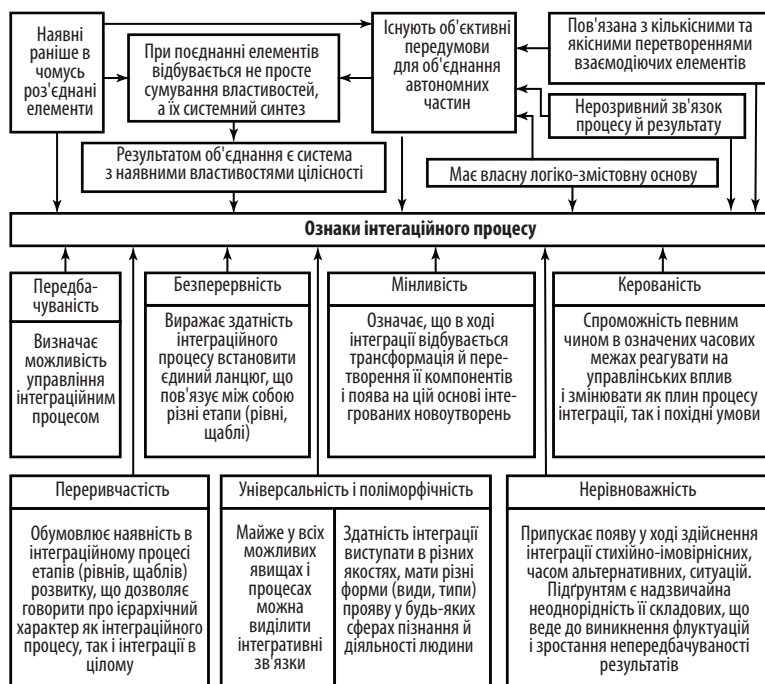


Рис. 2.2. Сутнісні ознаки інтеграційного процесу (на основі [299, 341])

Інтерпретуючи означену систему ознак на особливості інтеграції безпосередньо суб'єктів господарювання, слід враховувати означене у джерелі [34, с. 80] подвійне відображення феномену інтеграції: як процесу (реалізація заходів задля досягнення інтегрованого об'єднання) та як стану (наявність певного інтегрованого простору). Враховуючи ж зазначене М. К. Чанаєвим [341], означений «стан» можна співвіднести з результатом інтеграції, який цілком відповідає твердженню М. Р. Зайнуліна, щодо виділення аспектів динаміки (характеризує процеси та дії) й статичності (характеризує результат процесу) [105]. Зрозуміло, що перший аспект передує й визначає другий. У кожному випадку інтеграція або пов'язана з певною цілісністю, або призводить до її прояву. З такої точки зору заслуговує на додаткову увагу розглянутий Л. Б. Міротінім [198, с. 99 – 101] парадокс цілісності, який виражається у взаємообумовленості двох завдань: опису системи як цілісності та опису її частин, що зберігають властивість цілісності (декомпозиції). При цьому слід встановлювати межу, після якої завершується розгляд системи як цілісності (нижня межа розгляду інтеграції) [198, с. 146]. Узагальнюючи вищевикладене, можна сформулювати комплексний підхід до розгляду категорії інтеграції, поданий на *рис. 2.3*.

Враховуючи розглянуті на *рис. 2.2* ознаки інтеграційного процесу (особливо властивість переривчатості) та означену на *рис. 2.3* можливість розгляду інтеграції як процесу, можна сформулювати різні варіанти виділення й реалізації стадій інтеграційного процесу, основні з яких подані на *рис. 2.4*.

Категорія інтеграції за своїм значенням тісно пов'язана з цілим рядом понять, що також значною мірою впливають на онтологію предметної галузі. Так, можна підтримати М. Р. Зайнуліну [105] щодо заміни інтеграції поняттям системного підходу, де система розглядається як цілісне утворення, якому притаманні подані на *рис. 2.3* властивості. Обмеженістю такого твердження є певна статичність, заснована на потребі чіткого встановлення меж і взаємозв'язків системи. Окрім того, інтеграція як процес вимагає наявності механізму реального об'єднання розрізаних елементів підприємства в єдину систему. Отже, система в більшій мірі фіксує об'єктну форму цілого, а інтеграція відбиває процес її отримання. З означеної точки зору

також досить цікавим є подане в табл. 2.1 зіставлення дещо інших категорій, розуміння яких також відбивається на досягненні мети й розкритті предметної галузі даного дослідження.

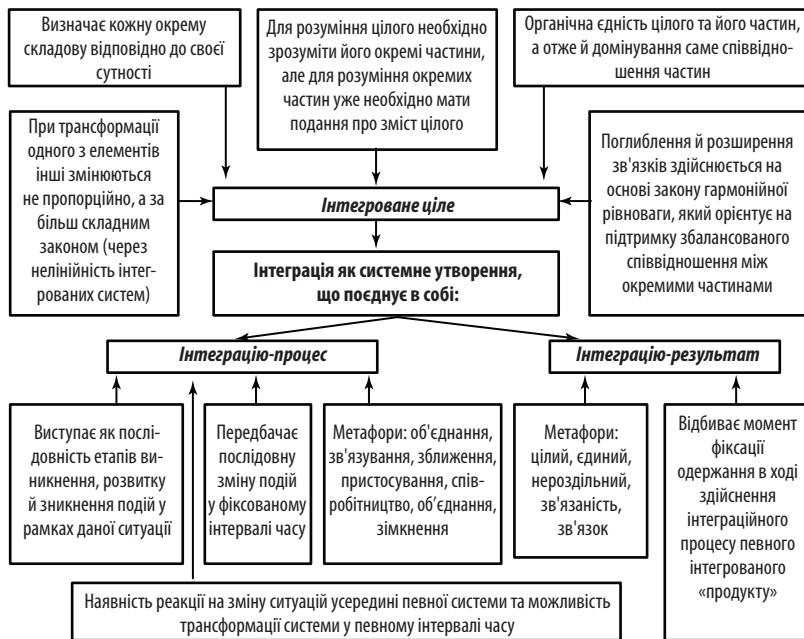


Рис. 2.3. Триєдиний розгляд категорії «інтеграція»

З огляду на табл. 2.1 можна стверджувати, що інтеграція є вищою формою розвитку взаємозв'язків, а синтез, у свою чергу, може розглядатися як вища фаза чи підсумок інтеграційних процесів. Разом з тим автор монографії вважає за доцільне визначити ще ряд додаткових понять, що корелюються з категорією інтеграції та відбивають різні аспекти її змістовного наповнення. Пропонований перелік таких понять подано на рис. 2.5.

Слід звернути увагу на відображення на рис. 2.5 двох дихотомічних до інтеграції тенденцій, які, у свою чергу, також дозволяють розкрити деякі особливості інтеграційного процесу та врахувати означений вище парадокс цілісності. Так, дезінтеграція виражає момент

розпаду системи, що є необхідною передумовою її переходу до нового якісного стану. Якщо інтеграція передбачає рух, під час якого зростає кількість й інтенсивність взаємодії елементів, зменшується їх відносна самостійність по відношенню один до одного, то дезінтеграція може виступати як протилежний процес зменшення числа й інтенсивності взаємодій. Водночас дезінтеграція може виступати передумовою процесів інтеграційного розвитку, коли, наприклад, підприємство децентралізує діяльність задля більш глибокої інтеграції до ринку або розвиток відбувається за рахунок розукрупнення конгломерату підприємств. Таким чином, головною умовою розвитку підприємства стає нерозривний зв'язок інтеграційних і дезінтеграційних процесів, пульсарна взаємодія між якими буде охарактеризована нижче.

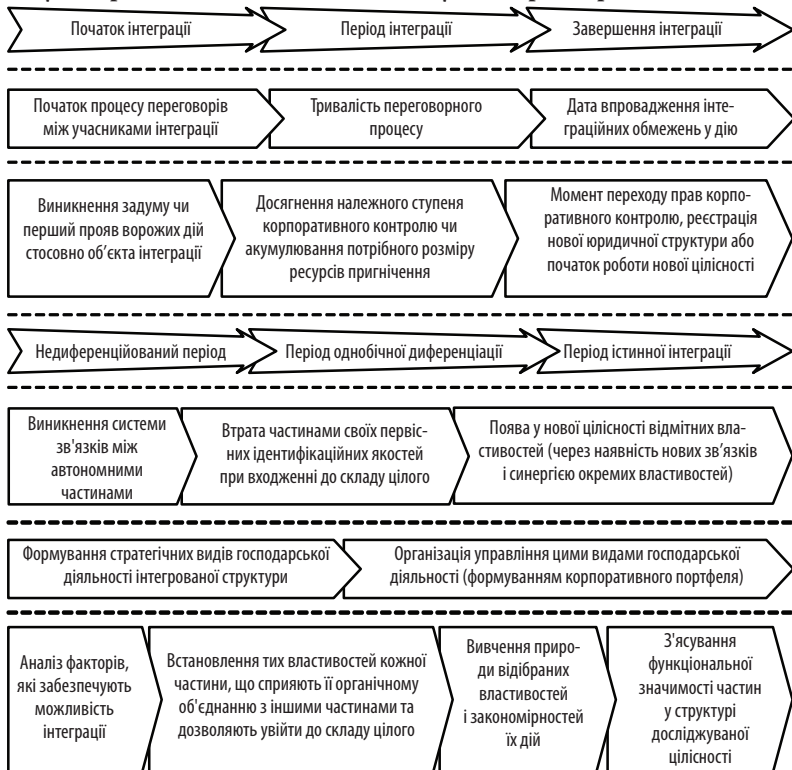


Рис. 2.4. Плин процесу інтеграції (на основі [119; 341; 302])

Таблиця 2.1

Семантичний аналіз категорії інтеграції (на основі [341])

Взаємозв'язок ←→ Інтеграція	Інтеграція ←→ Синтез
Виступає базою конкретного перетворення в теорії й практиці ідей стратегічної інтеграції	Є однією з кінцевих логічних форм реалізації взаємозв'язку як закономірності розвитку
Спеціально створена умова для розвитку стратегічної інтеграції	У взаємозв'язку сама «представляє» загальні тенденції розвитку наукового знання, ніж у чималому ступені сприяє вирішенню проблем
Надає індиферентному процесу інтеграції спрямованість, наповнюючи її конкретним змістом	Є потужним інтегратором, що сприяє зближенню компонентів різних систем
Є потужним інтегратором, що сприяє зближенню компонентів різних систем	Виявляє ту межу, до якої може підійти реалізація взаємозв'язку
Визначає похідний склад конкретних інтеграційних процесів	Єдність різноманітного, що не виключає диференційованість
	Ширше за охоплення об'єднаних процесів і має відношення не тільки до самого процесу об'єднання, але й до засобів його організації
	Факт пізнавальної діяльності й, крім того, завершальна форма інтеграційного процесу й основа для нової галузі знання
	Форма взаємодії елементів
	Результат взаємодії елементів й окремих процесів

На окрему увагу заслуговує такий прояв інтеграційних процесів, як поява нових властивостей у отриманій цілості (відповідно до будь-якого кінцевого етапу, з поданих на рис. 2.4 варіантів). Дійсно, кожна з означених на рис. 2.5 складових може розглядатися як конкретна форма інтеграції. Можливі ж переплетіння варіантів взаємодії, особливо коли елементами виступають юридично незалежні підприємства, розширюють прояви інтеграції з управління зв'язками окремих функціональних сфер до рівня розробки стратегії ІСБ.

З точки зору економічної системи інтеграцію можна розглядати як об'єднання економічних суб'єктів і розширення зв'язків між ними [271] або як динамічний процес ліквідації дискримінації [34, с. 80], створення сприятливих один для одного умов здійснення

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ

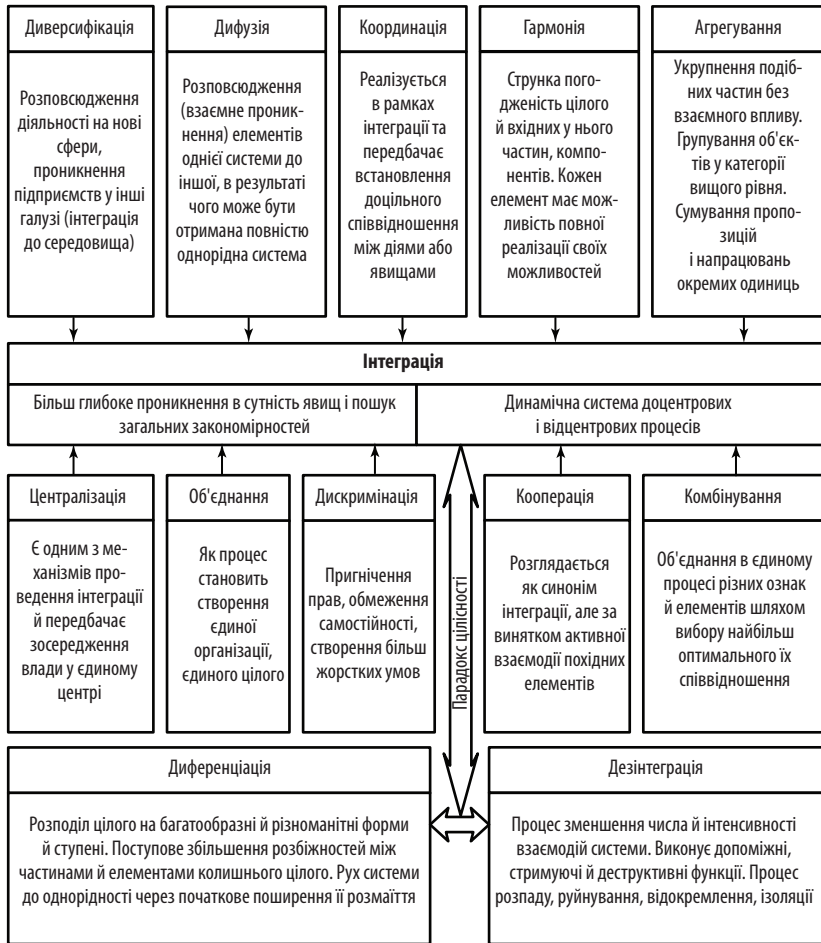


Рис. 2.5. Взаємозв'язок і складові категорії «інтеграція»

економічної діяльності [301] й поглиблення взаємодії задля більш повного використання ексклюзивних конкурентних переваг [105] та отримання синергетичного ефекту. При цьому інтеграцію можна співвіднести з промисловим співробітництвом, тлумачення якого подано в глосарії термінів Європейської економічної комісії ООН

(ЄЕК ООН). За таких умов стратегічна інтеграція розглядатиметься як відносини між підприємствами, які базуються на довгостроковій спільності інтересів [216]. Безпосередньо ж співробітництво поширватиметься як на інтегровані процеси (в межах сформованого логістичного ланцюга створення вартості), так і на будь-яку пов'язану з допоміжними процесами діяльність.

У будь-якому випадку інтеграція проявляється в розширенні виробничо-технологічних зв'язків, створенні сприятливих умов для спільного використання ресурсів та може пояснюватися наявністю цілої системи стимулів. С. Б. Авдашева та Н. М. Розанова [8] наголошують на надзвичайній різноманітності стимулів до інтеграції, яка може бути обумовлена як особливостями ринкового попиту та характеристиками товарного асортименту, так і особливостями технології виробництва. З цієї точки зору досить цікавим є дослідження А. Н. Стерлигової [302] щодо визначення відношення 500 опитаних керівників різних ланок управління підприємствами до процесів вертикальної інтеграції. Так, найбільш часто відзначалася потреба забезпечення прозорості процесів, потім – можливість докладного вивчення виконавцями й керівниками змісту процесів, далі за рейтингом – підвищення оперативності прийняття рішень. Також у межах зазначеного дослідження визначалася доцільність інтеграції окремих функцій управління в межах окремої ІСБ. Відповідно, 34% опитаних наголосили на потребі інтеграції функцій контролю та аналізу, 29% – функції організації, 20% – функції регулювання. Узагальнюючи ж подані на рис. 2.1 підходи, можна виділити множину стимулів чи причин для ініціалізації інтеграційних процесів, головні з яких подано на рис. 2.6. Разом з тим слід враховувати, що лише однієї з поданих причин недостатньо для врахування всього комплексу обставин.

В. В. Курченков наголошує, що сутність інтеграції та тип інтеграційної структури витікає з якісно функціональної взаємодії елементів ІСБ, що представлені у дещо самостійному вигляді [167, с. 43]. Також слід підтримати твердження зазначеного автора щодо як певної відносності процесу об'єднання елементів у єдине інтегроване ціле, так і різності якісного складу елементів залежно від форми та методів їх інтеграції. Дійсно, у разі наявності простої лінійної (цілісної й рівноважної) системи передбачається, що вона створюється

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ

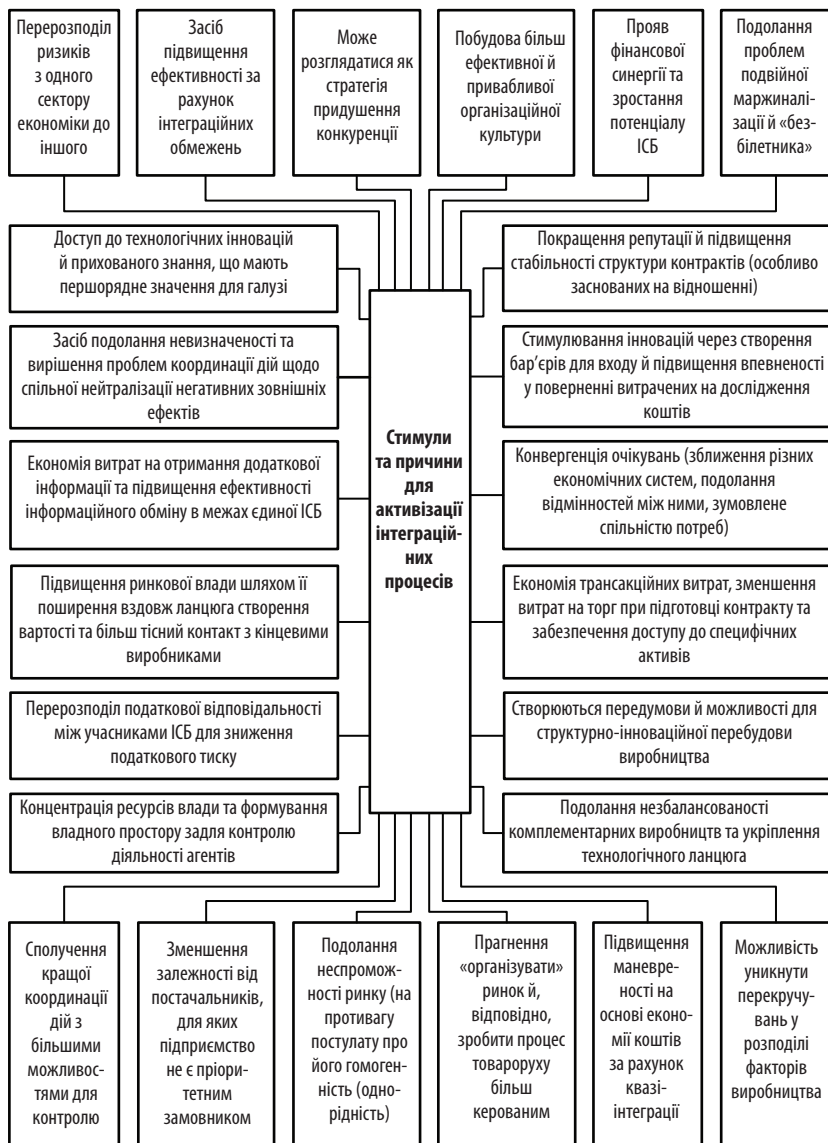


Рис. 2.6. Стимули й причини ініціалізації інтеграційних процесів

з простих однорідних елементарних з'єднань, які є частинами системи в період стійкого цілісного стану. Проте для соціально-економічних систем орієнтація на таке положення неприпустиме, оскільки складові її елементи на різних етапах життєвого циклу системи не будуть ідентичними. Більш того, вони не підлягають лінійному опису. Саме тому, хоча й ІСБ становить закінчене ціле, описати її стан і динаміку в єдиному просторі майже неможливо. Стратегічну інтеграцію не можна розглядати як просте механічне об'єднання певних виробничо-технологічних форм чи ланок логістичного ланцюга створення вартості. Під час інтеграційно-дезінтеграційних процесів змінюється економічний зміст і цінність окремих елементів, які залежать від стадії розвитку системи та напрацьованих взаємозв'язків. Нехтування таким положенням призводить до виникнення певних помилкових поглядів щодо розуміння сутності й спрямування інтеграційного процесу, деякі з яких представлено у *табл. 2.2*.

Таблиця 2.2

Складності реалізації й помилкові погляди щодо процесу стратегічної інтеграції

Помилка	Характеристика
1	2
На попередніх етапах інтеграційного процесу можливе узгодження майже всіх суперечностей	Незрозумілість нових причинно-наслідкових зв'язків як між інтегрованими цілями, так і між окремими структурними одиницями [334, с. 424] призводить до виникнення таких проблем, як: втрата управління через зростання масштабу; різноманітність більшості частин, що підлягають інтеграції; наявність певної непов'язаності між собою окремих частин; складність створення єдиних стандартів управління [285]
Інтегруватися потрібно у конкурентоспроможний бізнес	Конкурентоспроможні галузі характеризуються необхідністю додаткових витрат у сфері якості продукції та сервісу й порівняно низьким рівнем віддачі на капітал
Можливість повного подолання опору персоналу	Менеджери, як і інші люди, з незадоволенням визнають власні помилки. Саме тому інтеграція тривалий час може розглядатися як невдача [321]
Шляхом інтеграції можливе підсилення (збереження) слабких стратегічних позицій	Дуже складно підняти рівень господарювання окремої ланки логістичної системи до рівня більш продуктивних лише за рахунок інтеграції. Ще складніше досягти покращення ситуації в цілому за рахунок інтеграції в єдине ціле слабких підприємств. Головним принципом є завоювання міцних конкурентних позицій кожним підприємством, що входить в ланцюг створення вартості [45, с. 99]

Закінчення табл. 2.2

1	2
Нехтування потребою розвитку у тимчасових структурах	У роботі [167, с. 39] на основі емпіричних даних доводиться, що якщо метою фірми, яка прагне до інтеграції, не є створення бази для подальшого прогресу, вона приречена на невдачу. Орієнтація на короткострокові цілі призводить до неможливості у деяких випадках забезпечити синергію різномірних технологічних процесів
Інтеграція розповсюджує сильні позиції підприємства на всі види зони господарювання	При інтеграції не відбувається автоматичного перерозподілу компетенцій. Можливе навіть погіршення ситуації через брак досвіду роботи у нових умовах. Як виняток можна розглядати варіант фінансової синергії [45, с. 99]
Інтеграції спрощує процес перенесення методів управлінської праці	Можливі перешкоди через незбіг корпоративної культури та очікувань персоналу. Диференціація вимог до системи управління на різних етапах інтеграції вимагає досить специфічних управлінських навичок. Втручання координаційного центру (генеральної дирекції) може не відповідати уподобанням окремих агентів

Наявність помилкових поглядів тісно переплітається з означеними у джерелі [34, с. 85] об'єктивними (різниця в рівні розвитку окремих акторів, розбіжність економічних потенціалів і ресурсного забезпечення тощо) й суб'єктивними (непогодженість економічних інтересів, невідповідність обраних бізнес-моделей, суперечність стратегічних альтернатив, різне розуміння бачення результату інтеграції) перешкодами та суперечностями. В рамках розуміння наявності означених суперечностей слід обирати й критерії проведення інтеграції. Так, зокрема, стратегічні вигоди від вертикальної інтеграції А. Я. Бутиркін зводить до ряду моментів, головним з яких є обсяг товарів і послуг, які беруть участь у виробничому циклі [45, с. 18]. У роботі [80, с. 43] до таких критеріїв відносять масштаб рішення, спонсор рішення, процес оцінки, рік рішення, розміри організації, результати рішення. Означені критерії в більшій мірі орієнтовані на кількісні показники, завдяки розширенню яких якісними параметрами можна сформувати розширений перелік критеріїв прийняття рішення про стратегічну інтеграцію, поданий на *рис. 2.7*.

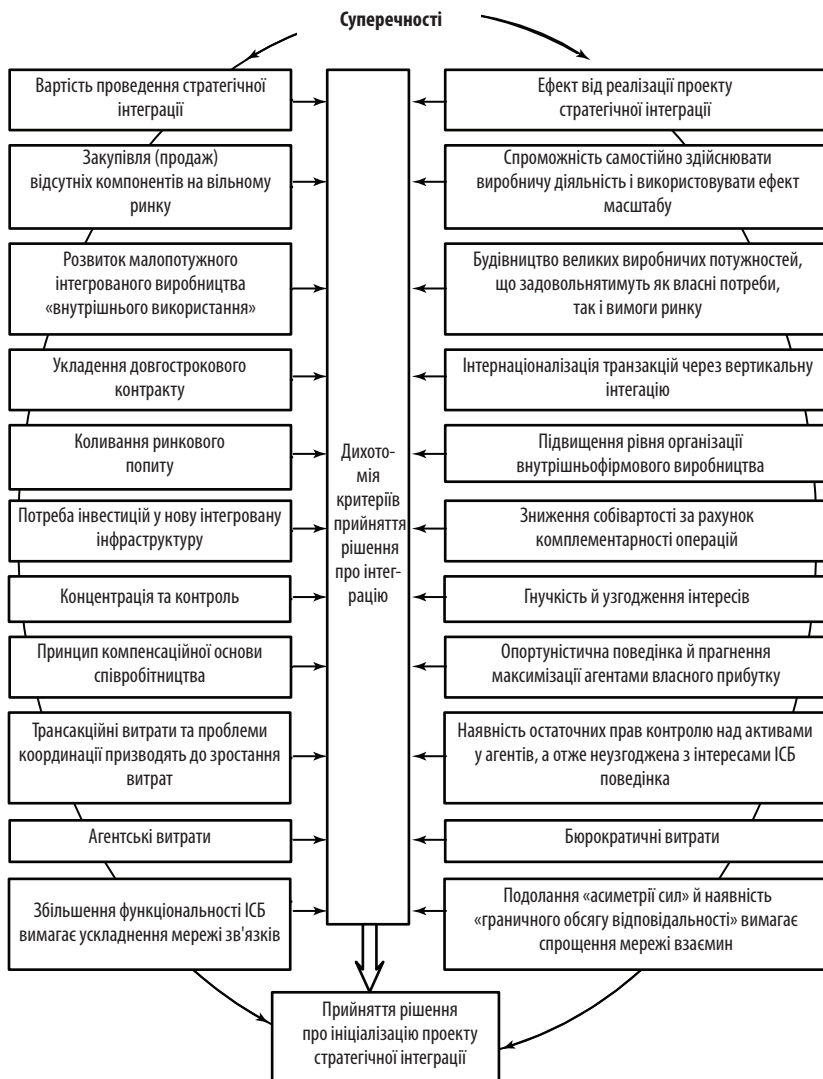


Рис. 2.7. Суперечності процесу прийняття рішення про інтеграцію

Розуміння наявності суперечностей і критеріїв прийняття рішень щодо стратегічної інтеграції недостатньо для формування дієвого механізму управління нею. Відповідно, виходячи з поданого на рис. 1.9 континууму інтеграційних форм та означених на рис. 2.1 підходів до ідентифікації інтеграційних процесів можна наголосити на потребі розмежування й класифікації форм і видів інтеграційних процесів. Один із варіантів такої класифікації подано у *табл. 2.3*. Відразу ж слід звернути увагу, що означена класифікація торкається лише безпосередньо процесу інтеграції. Її не слід ототожнювати з класифікацією інтегрованих структур бізнесу, яка подана у *додатку Б* (відповідна система класифікаційних ознак представлена у *табл. Б.1*). Також слід враховувати компліментарність і додатковість (а не взаємозаперечення) наведених у *табл. 2.3* форм інтеграції.

Таблиця 2.3

Класифікація форм і видів інтеграційних процесів

Ознака	Характеристика ознаки	Різновид форми чи виду інтеграції	Характеристика форми чи різновиду стратегічної інтеграції
1	2	3	4
З точки зору рівня (ступеня) отриманого контролю	Визначається розміром частки в уставному капіталі або майновому комплексі (загальноприйнятий підхід) [119, с. 26 – 28]	Повний корпоративний контроль	Одиничний власник або придбання всього майнового комплексу. Передача остаточних прав контролю однієї зі сторін
		Частковий корпоративний контроль	Залежно від рівня впливу власників на прийняття рішення щодо управління діяльністю компанії буває: простим, блокувальним, рівноправним, переважним й домінантним
		Неінтеграція	Випадок, коли простір рішень має принаймні два виміри та кожна зі сторін контролює як мінімум один із них [45, с. 54]
	Визначається ступенем залежності агентів через особливості технології або рівень застосування економічної влади		Також можливий розподіл на повний і частковий, але критерієм буде ступінь підпорядкування юридично незалежних підприємств у межах встановлених інституціональних обмежень
Ступінь концентрації	Враховує незалежність аспектів контролю, оскільки	Повна	Встановлення жорстких зв'язків між постачальниками, виробниками й продавцями вздовж усього логістичного ланцюга створення вартості

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
	контроль над власністю може бути без контролю над поведінкою	Неповна (часткова)	Частина продукції виробляється власними силами, а частина закуповується на вільному ринку
		Квазіінтеграція	Передбачає спільність економічних інтересів. Відносини агентів знаходяться у проміжному становищі – між довгостроковою контрактацією та повною власністю
Узгодженість	Необхідна для оцінки можливої протидії інтеграції	Узгоджена (дружня)	Наявність попередніх домовленостей і підтримка інтеграційного процесу всіма учасниками
		Неузгоджена (ворожа)	Агресивний характер проведення й наявність протидії окремих акторів
Механізм зростання [105]	Визначає розподіл ресурсів і стратегічні дії	Внутрішній	Заснована на реінвестуванні доходів попередніх періодів задля інтеграції до середовища
		Зовнішній	Переважно зливання й поглинання. Розширення діяльності за рахунок стороннього учасника
Спрямованість і сфера діяльності чи взаємне розташування учасників у галузевій структурі	Досить умовне поняття, оскільки залежить від точки зору спостерігача чи компанії, яка ініціює інтеграційні процеси. Найбільш розповсюджена в наявній літературі ознака	Вертикальна інтеграція «вперед» чи «вгору»	Інтеграція більш низької стадії технологічного переділу до більш високої. Пряма інтеграція з точки зору руху логістичного потоку
			Включає більше однієї стадії виробництва кінцевої продукції. Забезпечує безперервність технологічного процесу. Зростання можливості контролю над усім виробничим циклом
		Вертикальна інтеграція «назад» чи «вниз»	Зворотна інтеграція з точки зору руху логістичного потоку. Інтеграція більш високої стадії технологічного переділу до більш низької
			Об'єднання агентів з однорідною діяльністю, що діють на однаковій ланці виробничого чи торговельного ланцюга в одній галузі
		Горизонтальна	Об'єднання підприємств з різних сфер діяльності, які не мають перетину ринкових інтересів
		Конгломеративна	Об'єднання підприємств з різних сфер діяльності, які не мають перетину ринкових інтересів
		Паралельна	Інтеграція виробників залежних один від одного продуктів (родові зливання)
Кругова	Інтеграція представників різних стратегічних зон господарювання й сегментів ринку		

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
Ступінь самозбереження учасників	Форми компліментарні з поступовим переходом одна в одну	М'яка	Спільна діяльність для реалізації узгоджених цілей зі збереженням корпоративної структури кожного з учасників процесу інтеграції
		Жорстка	Зміна системи корпоративного контролю майже до утворення нової організації
Охоплення інтеграцією [45, с. 24]	Визначається кількістю видів діяльності	Вузьке	Обмеженість каналів взаємодії
		Широке	Багато варіантів активності, можливе розширення ІСБ до кластерно-мережної структури
За орієнтацією на ядро бізнесу [321, с. 181]	Дозволяє визначати раціональні межі ІСБ (див. рис. 1.8)	Природна	Інтеграція суміжних виробничих стадій, які обмежуються стрижневою технологією
		Периферійна	Інтеграція периферійних (не стрижневих) виробництв, зокрема, комбінація основного виробництва з виробництвом компонентів
Кількість стадій включених до ІСБ	Дозволяє визначати ринкові позиції, ціни й рівень життєвого циклу	Багато	До складу ІСБ включена максимально можлива кількість технологічних переділів і стадій руху логістичного потоку у мережі створення вартості
		Декілька	ІСБ становить сукупність окремих видів взаємопов'язаної діяльності та зв'язків
Кількість стадій процесу	Відбиває тривалість процесу інтеграції	Одна	Інтеграція як одноразовий акт узгодження
		Декілька чи багато	Інтеграція як постійний процес залучення нових учасників чи реконфігурації наявних членів
За рівнем [93, с. 26]	Географічне положення	Місцева, регіональна, національна (загальнодержавна), міжнародна й транснаціональна інтеграції	
Межі розвитку процесу [302, с. 18]	Переважаю на рівні одного підприємства	Операційна	Відбиває накладення інтеграційного критерію на виконання операцій у логістичній системі та її функціональних сферах
		Функціональна	
		Міжфункціональна	
Гуманістичність концепції	Відбиває стереотипні моделі поведінки	System-to-system	Взаємодія технічних чи інформаційних систем і розробка компенсаційних заходів
		Human-to-human	Шляхом поширення соціальних зв'язків
Інформаційна відкритість процесу [119, с. 41]	Відбиває інформаційну представленість процесу у середовищі	Відкрита	Визначаються можливість чи неможливість класифікації інтеграції за всіма поданими у табл. 2.2 ознаками
		Закрита	

Продовження табл. 2.3

1	2	3	4
		Частково відкрита	Можливість встановлення виду й форми інтеграції при ідентифікації лише декількох її ознак
Охоплення взаємодією (масштаб інтеграції)	Ознака пояснюється потребою врахування глобалізаційних тенденцій	Макроекономічна	Узгодження цілей на міждержавному рівні. Основною формою організації інтеграційних процесів є транснаціональні корпорації
		Міжрегіональна	Коопераційні зв'язки у формі асоціацій і союзів агентів різних адміністративних одиниць
		Мікрорівень	Інтеграція окремих підприємств
Національна приналежність [119, с. 37]	Відбиває процес із точки зору країни присутності ініціатора	Внутрішня	Винятково національні підприємства
		Експортна	Контроль над закордонним учасником
		Імпортна	Контроль над національним суб'єктом ринку
		Сумісна інтеграція	Інтеграція учасників, що мають активи в різних країнах
Механізм і критерій відбору об'єктів для інтеграції	Досить умовний розподіл і не повинен нічого обмежувати	Природна	Інтеграція, яка виникає еволюційним шляхом, на основі тривалих актів взаємодії задля підтримки процесів життєдіяльності й сталості
		Штучна	Виходячи з наявності вільних коштів на основі критерію можливості придбання
За аналогією до поданого у [34] підходу до інтеграції країн	За ознакою технологічної доцільності	Проникна	Лише через фінансово-економічні вимоги. Багатопланові зв'язки складаються природним шляхом на основі лібералізації економічних відносин
		Політична	На основі неформальних взаємин, в межах обмеженої раціональності чи опортуністичної поведінки окремих акторів (майже до M&A)
	За ознакою регламентації взаємодії	Функціональна	Інтеграція розпочинається, розвивається і поглиблюється адміністративними заходами та акціями
		Інституціональна	Створення інституціонального середовища як базису суспільно-економічних відносин. Включає створення нормативно-правового забезпечення
Рівень інституціоналізації й рутинізації взаємодії [331]	Відбиває достатність дій у межах інтеграційного процесу для утворення спільного внутрішнього ринку	Негативна	Передбачає взаємне усунення дискримінації у відносинах між окремими акторами й подолання перешкод на шляху до духу логістичних потоків та оптимізації розміщення ресурсів
		Позитивна	Гармонізація відносин і розширення позитивної інтеграції за допомогою широкого кола правил, норм та інших інструментів інтеграції. Проведення погодженої економічної політики

Закінчення табл. 2.3

1	2	3	4
За типом управління інтегрованою структурою	Відбиває орієнтацію утворення переважно на відносинах координації чи субординації [162, с. 27] [180, с. 209 – 211]	Бюрократична (холдингова) чи фокальна	На основі владних повноважень з чіткою регламентацією всіх можливих процесів. Засновані на взаємній участі в капіталі (управління й координація через систему участі), отримання прав власності чи доступу до ресурсів. Наявність фокального (центрального) актора
		Мережна (асоціативна) або поліцентрична	Орієнтація на децентралізацію й самоорганізацію як у процесі організації, так і подальше існування ІСБ. Управління на основі добровільного делегування чи контрактної основи

Обираючи форму реалізації інтеграційного процесу, окрім орієнтації на представлену класифікацію, обов'язково слід накладати критерій ефективності, розподілений на ІСБ в цілому та окремих її учасників. Так, орієнтуючись на Г. М. Аванесова [6], можна передбачити, що діяльність підприємства, інтегрованого до певної ІСБ, може вважатися ефективною лише в тому випадку, якщо, крім забезпечення власних цілей, вона в той же час сприяє досягненню цілей хоча б декількох з решти учасників ІСБ. Інакше ефективність спільної діяльності знижуватиметься через збільшення ймовірності внутрішньосистемних конфліктів. Відповідно можна підтримати й твердження А. Я. Бутиркіна [45, с. 74] стосовно того, що у тому випадку, коли інтеграція не призводить до значного зменшення витрат ІСБ або отримання додаткової конкурентної переваги, тоді вона не є стратегічно виправданою й немає сенсу вкладати у неї кошти. Треба також зазначити, що використання умови мінімізації питомих витрат як критерію ефективності (див. табл. 1.6) не гарантує виживання ІСБ, якщо існуючі правила прийняття рішень і забезпечення контролю за їх дотриманням не дозволяють забезпечити мінімізацію даних витрат на рівні, необхідному для виживання. Отже, інтеграцію слід застосовувати таким чином, щоб, з одного боку, повністю реалізувати її стратегічний потенціал, а з іншого – досягнути максимальних, збалансованих економічних і технологічних результатів [45, с. 99]. Відповідно можна виділити різні аспекти інтеграційного

процесу й співвіднести їх із власними критеріями ефективності, так, як це подано у *табл. 2.4*.

Таблиця 2.4

Багатоаспектність процесів інтеграції та їх ефективність

Аспект	Характеристика	Критерії ефективності
Техніко-технологічний	Інтеграція вздовж виробничо-технологічних ланцюгів створення вартості. Спільна участь у виробництві, продажу та споживанні єдиного кінцевого продукту. Об'єднання різномірних систем сприяє підвищенню рівня спеціалізації й створенню багатостадійних форм кооперації виробництва. Взаємовідносини, окрім зв'язків із виробниками продукції, охоплюють велику кількість комплементарних сфер (маркетинг, фінанси, НДДКР)	Виникнення ефекту доповнюваності між реальними активами різних виробництв [270]. Зниження консолідованих витрат, економія від масштабу. Оцінка ефективності через досягнення цілей, продуктивність та зростання прибутку ІСБ в цілому та окремих її учасників
Інформаційний	Створення єдиного інформаційно-інституціонального інтегрованого простору взаємодії. Постановка й вирішення завдань зі створення переліку даних, потрібних для системи моніторингу взаємопов'язаної діяльності. Інформаційна прозорість	Оперативність, достовірність, доречність, вірогідність, порівнянність, повнота інформаційної співпраці. Якісні характеристики дифузії знань
Організаційний	Регламентация роботи механізму управління ІСБ в цілому й виділення координаційних центрів зокрема. Розподіл функцій управління між учасниками інтеграції. Створення бізнес-моделей і моделювання логістичної взаємодії. Створення єдиної системи координат для встановлення обмежень учасникам ІСБ та визначення організаційних бар'єрів. Розробка нормативно-правового, інституціонального та іншого забезпечення	Передбачає оцінювання ефективності процесів управління ІСБ. На основі питомої ваги витрат на фінансове забезпечення механізму управління. Критерії адаптивності, гнучкості, оперативності, надійності організаційно-структурної побудови
Психологічний	Оскільки раніше відокремлені підприємства включаються в єдиний інформаційний простір, їх фахівці здобувають новий соціальний статус у рамках єдиної інтегрованої структури. Виникають проблеми створення корпоративної культури, додержання соціальної значимості й психологічної влєвненості окремих робітників	Рівень обізнаності у технології нового інтегрованого виробництва. Продуктивність праці у консолідованій структурі. Рівень віддачі від витрат на мотивацію. Ефективність спонукальних мотивів до інтеграції

Якщо передбачити, що ефективність визначатиметься мінімізацією трансакційних витрат на вирішення конфліктів між учасниками

інтеграції, можна підтримати думку А. Я. Бутиркіна стосовно того, що в сучасних умовах стратегічна взаємодія фірм є складним процесом формування й корегування взаємних очікувань фірм, який неможливо формалізувати на основі традиційних кількісних методів [45, с. 16]. Відповідно у межах стратегічної взаємодії значної уваги приділяється репутації й співробітництву, оскільки саме вони дозволяють партнерам нарощувати додану вартість. При цьому у роботі [80, с. 54] виділяється ряд умов орієнтації на репутацію: вона повинна бути достатньо високою; між зацікавленими особами повинен бути встановлений контакт, який дозволить обмінюватися інформацією щодо зміни репутації; необхідна можливість повторення досягнень і результатів діяльності компанії; в характері компанії або її поведінці повинна бути певна невизначеність. Слід зазначити, що репутація пов'язана з асиметрією інформації, яка притаманна для постачальників послуг з активним застосуванням знань, а, отже, може бути віднесена до стратегічних ресурсів постачальника.

Співробітництво у свою чергу розглядається як процес вдосконалення через взаємну стриманість і терплячість під час розподілу ресурсів таким чином, що принаймні одна зі сторін виграє й жодна зі сторін не програє порівняно з можливими альтернативними варіантами. Саме співробітництво є необхідним доповненням, яке дозволяє долати обмеженість довгострокових контрактів щодо адаптації й виконання, та є найважливішим інструментом забезпечення безперервності й гнучкості в умовах змін і конфліктів [80, с. 112].

Оскільки ж головне завдання інтеграції [247] – це упорядкування пріоритетів і пошук розумного компромісу між досить різноманітними вимогами, можна орієнтацію на співробітництво розглядати як альтернативний критерій підвищення ефективності. Разом з тим можна наголосити й на відсутності очевидного способу досягнення означеного компромісу через потребу врахування досить значної множини факторів. Відповідно як дієвий варіант вирішення означеної проблеми можна використовувати квазіієрархічні структури, що знаходяться всередині континууму форм інтеграції.

З точки зору наведеної на рис. 1.9 схеми та особливостей сучасного постіндустріального етапу розвитку національної економіки,

певний інтерес повинно становити вивчення динамічних економічних систем, особливості функціонування яких висувають додаткові специфічні завдання. При цьому у джерелі [45, с. 139] наголошується на потребі розгляду динамічно стійких груп підприємств, які впродовж певного планового періоду залишають економічну зацікавленість у взаємодії. Така зацікавленість визначається максимальним гарантованим доходом кожного підприємства за плановий період. У роботі [172, с. 8] навпаки наголошується на потребі розгляду лише так званої оформленої інтеграції (M&A, що змінюють межі підприємств), розглядаючи її як дещо більш необхідне, ніж відновлення зв'язків і створення логістичних ланцюгів.

Для подолання означеної невідповідності пропонується ввести поняття «інтеграційних обмежень». Розкриття його змістовного наповнення можна базувати на означеному у [317, с. 98] визначенні вертикальних обмежень як деяких зобов'язань, що накладаються учасником однієї зі стадій технологічного ланцюга на поведінку представників інших стадій або на поданні їх як додаткових умов процесу контрактації [7]. Пропонується інтеграційні обмеження встановлювати вздовж двох осьових ліній: за рухом потокових процесів у логістичних ланцюгах створення вартості та в рамках виникнення конфліктів інтересів різних функціональних сфер логістики. Відповідно виникатимуть нові типи інтегрованих структур, визначення особливостей функціонування й розвитку яких потребує проведення подальших досліджень.

2.2. Стратегічні альянси та мережні структури як пріоритетна форма стратегічної інтеграції

Враховуючи означені у першому розділі тенденції розвитку економіки, можна стверджувати, що для підприємств, які прагнуть розширення обсягів виробничо-господарської діяльності, необхідно на підґрунті комбінування за допомогою інтеграційних процесів різних напрямків господарювання забезпечити появу синергетичного ефекту. Поряд з цим треба визначити, які саме інтеграційні утворення, з охарактеризованих у *табл. Б.2*, сприяють найбільш повному

виникненню комбінаторних конкурентних переваг. Не дивлячись на значне поширення зливань і поглинань (див. *табл. А.1*), слід враховувати й наявність цілого ряду емпіричних досліджень, які підтверджують неефективність інтеграції з повним переходом прав власності й контролю. Так, зокрема у джерелі [68] наголошується, що питома вага угод М&А, у яких не створюється додаткова вартість і виникає негативний синергетичний ефект, доходить до 70 відсотків. У роботі [161] також наголошується, що 75% компаній, які зливаються, в середньому втрачають до 2% від загальної кількості своїх клієнтів, 25% компаній втрачають від 2 до 5%. Іноді такі втрати сягають 30%. Більш детальне підтвердження неефективності значної кількості угод з утворення інтегрованих структур жорсткої форми подано у *табл. А.3*. Причиною цього є як збої в організації управління новою структурою, так і заходи щодо зниження витрат. У багатьох випадках у процесі зливань і поглинань недооцінюється або залишається зовсім без уваги реальний обсяг одноразових витрат.

Саме це і є основою для розвитку квазіієрархічних форм організації діяльності, коли підприємства перетворюються у віртуальні системи мереж і суму контрактів [10], а головна увага менеджерів концентрується на взаємному пов'язуванні функціонування безлічі різнопрофільних підприємств, які входять до різних бізнес-альянсів [197, с. 11]. За останні роки у світі було сформовано приблизно 20 000 стратегічних альянсів. Сьогодні кожна з 500 найбільших компаній світу бере участь у середньому в 60 подібних альянсах [148; 161], а у роботі [211] прогнозується, що загальносвітовий оборот стратегічних альянсів досягне 40 трлн дол. При цьому за даними агентства McKinsey, найбільша частка альянсів у відсотках від сукупного обсягу іноземних інвестицій припадатиме на ринки країн, що розвиваються. Приклади найбільших альянсів за участю національних підприємств наведено у *табл. А.4*.

Квазіінтеграція як об'єднання економічних суб'єктів припускає розвиток стійких довгострокових зв'язків [350] і наявність контролю над поведінкою (спільною діяльністю) [318, с. 3] за відсутності юридично оформленого трансферу прав власності. Тобто з точки зору досягнення спільних цілей центр уваги зміщується з обліку наяв-

ності об'єктів у власності окремих акторів на алокативність (розподіл обмежених ресурсів відповідно до заданих цілей) використання юридично відособлених активів [318, с. 6]. Ключовою ж проблемою є визначення, наскільки утворювана спільність інтересів достатня для досягнення вигід. При цьому слід підтримати М. Портера [252, с. 384] стосовно недоступності в умовах квазіінтеграції таких вигід, як збільшення норми прибутку на інвестований капітал, зростання ступеня диференціації продукту або створення більш могутніх бар'єрів мобільності. Квазіінтегровані структури можна класифікувати за більшістю поданих у табл. 2.3 ознак.

Враховуючи означений на рис. 1.8 континуум, до форм прояву квазіінтеграції, окрім означених альянсів, можна віднести діяльність мережних об'єднань середніх і великих фірм, кластерів підприємств (основу яких становлять дрібні й середні фірми) та різних за природою утворення віртуальних корпорацій. Можливість утворення таких форм у роботі [350] пов'язують з двома діаметрально протилежними напрямками: квазіінтерналізацією (більш інтенсивне співробітництво економічних агентів у рамках обмінів, які споконвічно координувалися ринком, введення елементів ієрархії до ринкових обмінів) та квазіекстерналізацією (введення елементів ринкового способу координації до ієрархії через потребу реагування на виклики зростаючої зовнішньої динамічності).

Результатом квазіінтерналізації буде створення гібридної структури автономних учасників, заснованої на контрактних відносинах і створенні специфічних запобіжних заходів для попередження опортунізму й адаптації до умов невизначеності. Подальше розширення інтеграційних відносин може трансформуватися до класичного типу повної інтеграції. Квазіекстерналізація більше пов'язана з віртуалізацією взаємин (відокремлення підрозділів з частковим залишенням контролю чи формування внутрішніх ринків) та практикою аутсорсингу. Певною мірою її можна співвіднести з дезінтеграційними процесами та зміною принципів управління шляхом їх орієнтації на мережу двосторонніх довгострокових контрактів між власниками ресурсів і центральним агентом (волонтером). Результативність же розглянутих структур в значно більшій мірі залежить від ефективності внутрішніх взаємозв'язків, ніж від зусиль окремого актора.

Зрозуміло, що кожна форма квазіінтеграції характеризуватиметься певними особливими характеристиками й відмінностями утворення й управління. Перш за все розглянемо альянси, які становлять гнучку форму квазіінтерналізації, в межах якої можна нівелювати вплив строків завершення інтеграційних процесів на користь визначення внеску кожної зі сторін у майбутній розвиток положення усередині альянсу. Найважливішими факторами є налагоджені зв'язки з партнерами, наявність оригінальних ноу-хау, розмаїтість пропонованого споживачам набору послуг і, в останню чергу, капітал компанії. Альянс відрізняється від контрактних угод потребою більшого ступеня співробітництва. Разом з тим іноді досить важко розрізнити його з деякими іншими неформальними формами інтеграції, зокрема з консорціумами чи асоціаціями. Відповідно, альянс, на відміну від простих партнерських відносин, повинен відповідати певним умовам. Так, мотивація діяльності альянсу повинна відповідати стратегіям компаній-партнерів, а всередині альянсу слід акумулювати знання й обмінюватися досвідом. Крім того, на відміну від традиційних видів інтеграційних структур і груп підприємств альянси можуть не мати особливої юридичної форми. Отже, альянси не можна співвідносити лише з виконанням певного роду діяльності, що відрізняє їх від простої форми кооперації виробників.

Створення альянсу дозволить на основі комбінування ресурсів і компетенцій забезпечити зростання частки ринку, поліпшити позиції по відношенню до конкурентів, розподілити ризики й інвестиції, розширити товарно-ринковий портфель. При цьому можливе виділення певних класифікаційних ознак для розробки типологізації альянсів. Один із варіантів такої класифікації подано у *табл. А.5*. Проте такий розподіл має певні недоліки, які пов'язані з відокремленим розглядом ознак, хоча більш дієвою буде орієнтація на їх сполучення. Так, утворення альянсу можливе на основі компліментарності окремих цілей потенційних партнерів, часто на заздалегідь визначений період часу. Співвіднесення означених характеристик може виступати як одна з форм розширеної класифікації альянсів, відображення якої подано на *рис. А.1*. При цьому члени альянсу можуть залишатися конкурентами поза спільно встановленими цілями. Відповідно можливе введення іншого критерію класифікації

альянсів, запропонованого Б. Гаррет та П. Дюссож [71]. Дані автори пропонують позиціонувати альянси підприємств конкурентів на площині «симетричність альянсу – вплив на конкуренту боротьбу». Результати такого розподілу альянсів подані у табл. А.6. Головним недоліком альянсу як такого, а з конкурентами зокрема, є обмеженість інвестицій у специфічні активи. Його подолання переважно вирішується подальшою інтерналізацією взаємин. Однак у такому випадку, як правило, альянс розглядається як перший етап створення більш жорсткої форми ІСБ.

Найбільш повна класифікація альянсів подана О. Б. Черноєю [342, с. 44 – 45], яка пропонує розподілити їх на конкурентні (співробітництво між декількома акторами, що прагнуть досягти спільних цілей), позиційні (спільна координація належних знань і ресурсів на відміну від самостійних дій і зливань), ресурсні (засновані на логіці стратегічних потреб у ресурсах і соціальних можливостях їх використання) та управлінські (на основі неповних контрактів та обмеженого контролю за діяльністю). Разом з тим досить цікавими є пропозиції [15, с. 46] щодо розгляду альянсів або як партнерства у створенні вартості, або як партнерство в управлінні ризиками, оскільки саме такий розподіл передбачає різні форми організації взаємин та управління всередині інтегрованої структури.

Іншою формою квазіінтеграції є формування структур мережного типу, методологічною основою створення яких є означені на рис. 1.71 дуальні взаємини у МП-мережах розширені до означеної на рис. 1.20 трьохсторонньої моделі «актори – ресурси – дії». В межах цих теоретичних концепцій поширюється взаємовигідне співробітництво, яке у роботі [80, с. 86] визначається через досягнення високого й зростаючого рівнів загального прибутку, отриманого спільними зусиллями. У таких структурах роль холдингової складової взагалі відходить на другий план, а головним інтегруючим елементом стає система внутрішніх ринків і мережеподібних структур – усередині організацій, між організаціями, між співробітниками й підрозділами різних організацій [70, с. 249]. При цьому слід враховувати кардинальну відмінність об'єкта вивчення мережної економіки від економіки мережі. Дійсно, в рамках економіки мережі передбачається, що мережа

належить одній компанії або групі компаній зі спільними інтересами. У рамках мережної економіки розглядаються взаємодіючі мережні структури, що належать різним агентам економічної діяльності, які мають власні подібні чи відмінні цілі [165].

Наявність безлічі тлумачень міжорганізаційний мереж ускладнює формулювання єдиного й загальноприйнятого їх визначення. Наявні тлумачення коливаються від простих, як набору акторів і відносини між ними [163, с. 138], до складніших, як системи контрактів між формально незалежними економічними агентами з метою оптимального комбінування й використання ресурсів, включаючи знання в експліцитній та імпліцитній формах [350] й орієнтованих на колективне підсилення спроможностей до змін, навчання та модернізації [283]. При цьому важливою характеристикою мережної форми інтеграції є те, що базові компетенції ІСБ визначаються споживачами [152].

Більш того, будь-який бізнес, відповідно до джерела [103], можна представити як процес виробництва споживчих вартостей, послідовність споживання одних вартостей задля їх трансформації й додавання нових. Таке додавання вартостей, як стверджується у роботі [247], передбачає розподіл сегментів бізнесу на ключові (визначають профіль діяльності конкретного підприємства) та спеціальні (не мають безпосереднього відношення до місії підприємства). Відповідно мережні структури можуть утворюватися лише на основі інтеграції ключових сегментів. В іншому випадку взаємодія може вважатися стратегічною.

З означеної точки зору досить цікавим є розроблена Б. Г. Клейнером [143, с. 107 – 114] модель мережі взаємних («перехресних») очікувань, яка певною мірою розширює означену на рис. 1.17 МП-мережу. Така модель передбачає формування триєдиного простору «інтереси – очікування – інститути», в межах якого формуються дві конфігурації очікувань: мережі до окремого підприємства й підприємства до мережі. На базі ж такої конфігурації утворюється міжоб'єктний «баланс очікувань», який становить несиметричну матрицю, рядки якої відбивають взаємну відповідальність і взаємну довіру. Сутність же концепції очікувань полягає у припущенні до-

статньо жорсткої й специфічної «включеності» практично кожного підприємства в структуру мережних і соціальних зв'язків на фоні впливу середовища. Відповідно й підприємство є одним із вузлів багатовимірної павутини, яка пов'язує різних інституціональних агентів.

У доповіді Європейської комісії [165] глобальна мережна економіка визначається як «середовище, у якому будь-яка компанія або індивід, що перебувають у будь-якій точці економічної системи, можуть контактувати легко й з мінімальними витратами з будь-якою іншою компанією або індивідом із приводу спільної роботи, для торгівлі, обміну ідеями й ноу-хау або просто для задоволення». Д. С. Львов, у свою чергу, співвідносить мережні структури з поняттям бізнес-групи, під якою він розуміє сукупність підприємств і організацій, координація дій яких виходить за рамки звичайних контрактів на ринках товарів і позикового капіталу, але відбувається при збереженні статусу партнерів за групою як окремих господарських суб'єктів. При цьому наголошується на обов'язковій наявності регулярно діючого координаційного центру [180, с. 208], що не дозволяє розглядати таке тлумачення відповідним до всіх мережних форм інтеграції.

Орієнтація на мережний підхід дозволяє в основу структури ринку чи галузі покласти мінімум три мережі: формальну (дія агентів у межах формальних інститутів), інформаційну (зв'язує акторів між собою та забезпечує розподіл інформації) та реальну (дійсно укладені контракти) [163, с. 165]. З точки зору останнього типу утворення мережі слід орієнтуватися на представлені у роботі [80, с. 86] змінні, що використовуються для позначення взаємовигідного співробітництва: позиція окремого актора (відбивається збереження орієнтації на основному бізнесі; нарощення компетентності; розширення доступу до кваліфікованих співробітників; збільшення економії на масштабах кадрового й технічного ресурсів; підсилення контролю над витратами забезпечення взаємодії) та позиція контрагентів у вигляді споживачів чи постачальників (моделюється надійність, важливість, точність, повнота та своєчасність інформації й виконаних процесів). Ці дві змінні, відбиваючи подані на рис. 1.17 та рис. 1.19 дуальні моделі взаємодії, дозволяють відобразити повну модель логістичної мережі створення цінності. При цьому знову ж

таки критерієм ефективності стратегічної інтеграції буде її успішність для всіх учасників інтеграційного процесу.

Можна підтримати І. А. Лазарева [171, с. 43] щодо практично ідентичного сприйняття термінів «інформаційна економіка» й «мережна економіка». Така ідентичність підкреслює значну роль мережних форм організації як підґрунтя для активізації механізмів самоорганізації. При цьому критерій ефективності зміщується з максимізації власного прибутку на максимізацію ефективності інфраструктури в цілому [171, с. 44]. Отже й цінність мережі утворюється всіма її учасниками, а клубні блага розподіляються пропорційно ефективності використання мережі окремими акторами або їх внеску у вигляді специфічних активів. З огляду на таке положення можна стверджувати про зростання рівня взаємної зацікавленості учасників інтеграційних процесів, що врешті-решт призведе до розвитку певних мережних стандартів взаємодії, які становлять інституціонально-правове забезпечення механізму управління стратегічною інтеграцією.

Орієнтуючись на стандарти взаємодії, слід підтримати думки В. Г. Купермана [165], який наголошує, що в умовах інформаційної економіки зв'язки між окремими акторами втрачають якісне наповнення «рідкісного ресурсу», а витрати на подолання географічної відстані замінюються витратами на ефективну організацію мережного доступу. Разом з тим обмеженим ресурсом залишається місце в системі розподілу праці (логістичному ланцюгу створення вартості), на якому окремий актор має максимальну цінність, а отже й отримує максимально можливу вигоду для себе. Дане положення збігається з дослідженнями Н. Чухрай та О. Гірної. Дані автори при дослідженні квазіінтеграційних структур оперують поняттям логістичної мережі, яку визначають як множину засобів (інфраструктура) й принципів (інфоструктура), яка уможливорює суб'єктам, які мають до них доступ, реалізацію спільних проектів, якщо ці засоби відповідають їх потребам і придатні для спільного користування (інфокультура) мережею [344, с. 42]. В рамках такої мережі відбуватиметься поетапна трансформація механізмів управління життєдіяльністю економічних агентів в єдину скоординовану відкриту саморегулюючу систему, засновану на балансі очікувань і конкурентно-коопераційній взаємодії. Положення ж кожного окремого актора в такій системі

відповідатиме означеній на рис. 2.8 схемі. Сама ж схема певною мірою співвідноситься з концепцією концентричних кілець.

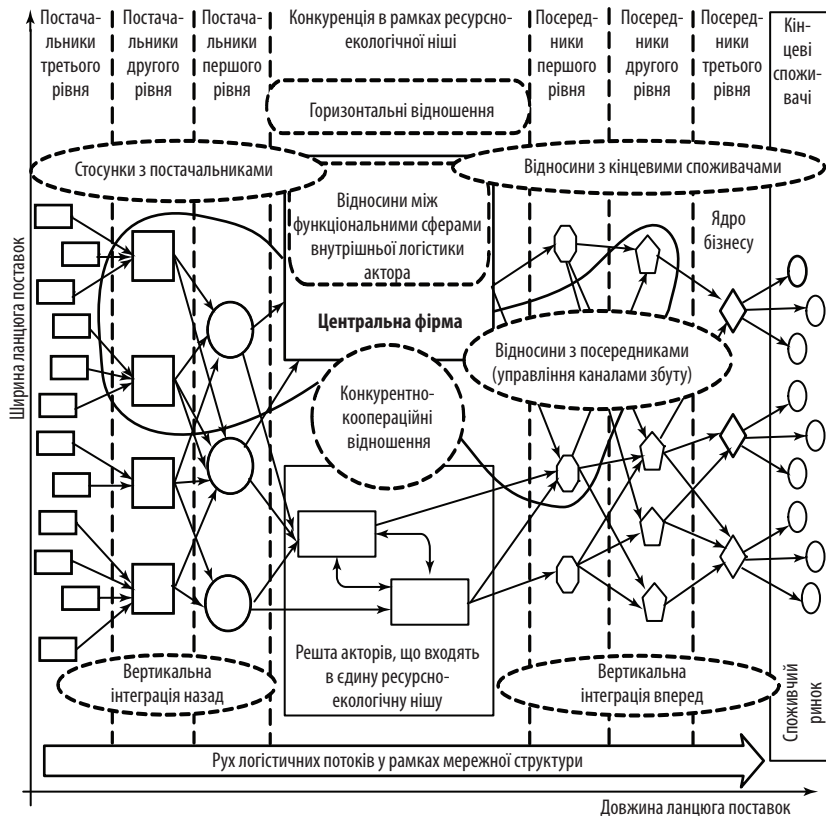


Рис. 2.8. Модель участі підприємства в мережній структурі (розроблена на основі [344; 197; 338; 366])

Дійсно, поширення взаємовигідного співробітництва обов'язково повинно мати технічне, організаційне й інституціональне забезпечення, особливості організації якого будуть розглянуті далі. Рівень розвитку ж інформаційного забезпечення можна базувати на використанні запропонованого фахівцями *Economist Intelligence Unit* [387] показника «електронної готовності» (е-готовності), який

відбиває стан розвитку ІКТ в країні. Україна має низький рівень показника з негативною тенденцією зміни (втрата 7 пунктів та перехід із 54 місця у 2004 році на 61 у 2006 році; безпосередньо індекс змінився до 3,62 балів з 10 можливих). Основу визначення індексу складає розрахунок рівня розвитку бізнес-середовища, яке використовує Інтернет-технології. Тобто фактично оцінювалася сукупність таких чинників, як рівень використання електронних платежів, електронного банкінгу, системи оплати податкових платежів через глобальну мережу, готовність ринку до впровадження нових технологій, забезпечення інформаційної безпеки і готовність уряду сприяти розвиткові цифрових технологій.

Поряд з низьким значенням показника е-готовності потреба організації управління міжфірмовими мережами підтверджується оцінкою ступеня розвитку взаємин, яку подано у роботі [25, с. 41]. За результатами означеного дослідження 58,93% підприємств вступають у індивідуальні взаємовідносини, 33,93% мають портфель взаємовідносин, а для 7,14% притаманна центральна мережа фірми. Інше емпіричне опитування 431 підприємств пострадянського простору щодо їх належності до мережних структур виявило, що 15% з них належить до неформальних мереж, а 17% – до юридично оформлених об'єднань [153, с. 322 – 323]. Проведене ж у 2002 році *Deloit&Touch* дослідження «колаборативної комерції» показало, що компанії, які активно впроваджують інструменти обміну інформацією зі своїми постачальниками й партнерами, на 70% більш прибуткові й виділяються більшою ефективністю за такими показниками, як доходи акціонерів чи зростання частки ринку [152].

Отже, можна стверджувати, що організації впроваджують нові схеми, які на думку А. Б. Міротіна [197], підрозділяються на два процеси: «стиснення» (трансформація на внутрішньому рівні) й децентралізації стратегічної влади практично на кожній ланці виробництва (розподіл основних видів діяльності між зростаючою кількістю акторів при відповідній втраті централізованого контролю). Процеси «стиснення» відповідно до джерела [20] призводять до поширення горизонтальних корпорацій, організаційна структура яких формується навколо базових процесів, а не залежно від функ-

ціонального розподілу праці. Така корпорація є плоскою ієрархією, у якій скорочено вертикальне адміністрування й поєднуються фрагментарні завдання; виявляються й усуваються роботи, які не забезпечують одержання доданої вартості; відбувається мінімізація діяльності усередині кожного базового процесу; основними організаційної структури стають автономні міжфункціональні групи робітників; використовується мінімально можлива кількість автономних команд для здійснення відповідних базових процесів; основним критерієм ефективності діяльності стає не прибутковість, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів.

Проте не можна погодитись з думкою П. Ф. Друкера [99] щодо заперечення дієвості концепцій відсутності організаційної структури та кінця ієрархій, оскільки у кожній організації повинен бути незаперечний авторитет, який прийматиме остаточне рішення та якому будуть підпорядковуватися решта співробітників. Можливим варіантом подолання вказаної суперечності є виборча децентралізація у межах адхократичних структур управління [196, с. 433 – 437]. За допомогою адхократії можливе поєднання матричних структур з одночасним застосуванням функціональних і ринкових принципів інтеграції підприємств.

Окремо варто звернути увагу на те, що вертикально інтегровані підприємства, головним чином, орієнтовані на виконання особливих завдань, пов'язаних зі стабільним виробництвом великого обсягу товарів і послуг відповідної якості. Така структура, хоча й ідеально підходить для масового виробництва та розподілу, але досить важко змінюється відповідно до нових вимог ринку та більше протидіє змінам, які відбуваються під час реалізації програм розвитку. Для швидкого реагування на скорочення життєвих циклів продукції та прискорення технологічних змін більш придатна означена форма горизонтальної координації за допомогою міжорганізаційних мереж. Саме мережі визначають структуру дій і контролю.

Тут слід враховувати, що економічний обмін усередині мережі буде здійснюватися на іншій базі, порівняно з економічними транзакціями на ринку [362, с. 200]. З огляду на це провідні вчені-економісти [181; 326; 338; 374] наводять додаткові, порівняно з озна-

ченими на рис. 2.6, причини виникнення мережних структур. До основних з них можна віднести такі: потреба у швидкому навчанні, оскільки в галузях, де знання розсіяне, інновації залежать від об'єднання зусиль різних типів організацій; мережі спонукають до експериментування, розширюючи межі попиту й стимулюючи навчатися у партнерів; наявність міжорганізаційних систем інформації й комунікації; мережі передбачають комплексні канали комунікацій. Інформація, яка ними передається, більш відкрита та різноманітна; більш інтенсивний обмін інформацією призводить до кращих відносин, а відповідно до ще більш продуктивного співробітництва; низька ефективність загальноприйнятих форм кооперації при вирішенні складних проблем господарської діяльності у поєднанні з прагненням до автономних форм праці; фінансові вигоди – коаліція одного підприємства з іншим відкриває перед обома можливості вибору, які, в іншому випадку, недосяжні кожному з них; розподіл ризиків й обмеження безповоротних витрат; постійні зміни зовнішнього середовища й необхідність адаптації компаній до цих змін; постійні ускладнення виробничої й комерційної діяльності; підвищення значення фактора часу; розширення простору життєдіяльності.

Враховуючи означені причини, можна погодитися з М. Ю. Шерешовою [350] щодо недостатності простої наявності відносин контракції, спільних цілей і компетенції для виділення міжфірмових мереж з усього різноманіття коопераційних відносин, оскільки подібні умови притаманні більшості з розглянутих у *табл. Б.2* ІСБ. Відповідний перелік критеріїв подано на *рис. 2.9*.

Досить часто до означеного переліку критеріїв включають категорію довіри між партнерами, хоча вона не є ознакою будь-якого з означених на рис. 1.9 механізмів координації. З одного боку, наявність значної кількості теоретичних розробок підтверджують тезу про високе значення категорії довіри. Так, наприклад, Р. Уоллес взагалі побудову стратегічного партнерства орієнтує лише на відносини довіри та збігу цінностей [323, с. 107 – 115]. Якщо ж враховувати думку С. П. Куща та С. С. Смирнова [170, с. 33 – 34], стратегічну інтеграцію можна розглядати як перманентний процес створення організаційної компетенції щодо ефективної взаємодії з контрагентами,

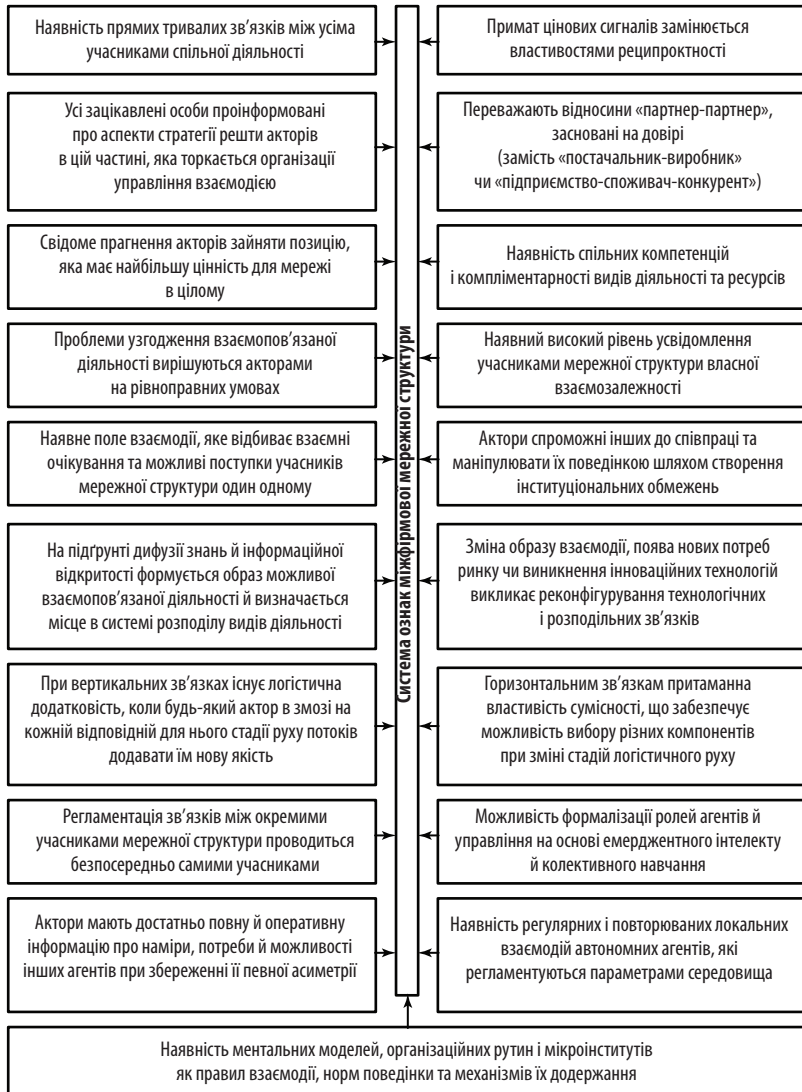


Рис. 2.9. Розширений перелік критеріїв ідентифікації міжфірмових мережних структур

спрямованої на досягнення цілей сторін і спільне створення цінності взаємин на підґрунті довіри та виконання обіцянок. Р. Хігенс, у свою чергу, вводячи поняття «стратегічної довіри», як сприйняття діяльності підприємства зацікавленими сторонами, наголошує на потребі її поступового завоювання. При цьому стратегічна довіра виникає як сукупність цілого ряду факторів: стратегічний потенціал, ефективність діяльності в минулому, інформованість зацікавлених осіб про стратегію та довіра до керівництва [336]. Отже й стратегічна інтеграція може розглядатися як модель створення простору взаємної довіри між відокремленими акторами.

З іншого – довіра не може бути характерною ознакою гібридних форм інтеграції. Це підтверджується представленими у роботі [327] висновками з емпіричних досліджень, проведеними консалтинговою компанією Accenture. За їх результатами 79% з 2000 опитаних акторів можуть змінити постачальника у разі надання нижчої ціни, 58% – більш якісного сервісу, 47% – кращого продукту та 46% – у разі покращення відповідності пропозицій потребам. Відповідно, більш правильними буде прийняття позиції [350] щодо розгляду критерію «прийняття рішення» про лояльність та довіру, що не тождно безпосередньо лояльності та довірі. Окрім того, можна погодитися з багатокритеріальністю прийняття рішень у сфері стратегічної інтеграції.

Прийняття рішення як про орієнтацію на довіру, так і на застосування влади може відбуватися в рамках найбільш поширених в економічній літературі двох видів структур: мережна структура великої компанії, що збирає навколо себе фірми меншого розміру (велика компанія, яка становить ядро мережі, збирає навколо себе фірми меншого розміру, доручаючи їм виконання окремих видів діяльності); мережа (сукупність) фірм, близьких за розмірами, юридично самостійних, але в господарському плані підтримують стабільність один одного.

Орієнтуючись на джерело [90], можна наголосити, що для національної економіки притаманний розподіл, коли дрібнотоварне виробництво представлено великою кількістю малих підприємств, а машинобудування й важка індустрія, про що свідчать дані табл. 1.4,

базуються на обмеженій кількості великих корпорацій. Разом з тим відбувається процес поширення взаємозалежності між ними на підґрунті формування структурно-ієрархічних відносин акторів різного масштабно-статусного рівня. Відповідно й структура економіки формується з диференціально-ієрархічної сукупності статусно різнорідних дрібного й великого виробництв, зі складним внутрішнім устроєм [167, с. 92]. При цьому велика компанія займає панівне положення в ділових операціях, оскільки є головним замовником, й мережа стає ієрархізованою. Відповідно й перший вид мережних структур, який визначається принципом додатковості, базується на відносинах субконтрактації (квазіінтеграції дрібного підприємства з великим, оболонкові підприємства), довіри чи пригнічення (застосування економічної влади). Підтвердженням цього є означена на рис. 1.4 динаміка. Особливостями такої квазіінтеграції є єдність у процесах цілеполягання й розбіжності у статусі. Саме статусні розбіжності визначають взаємини у процесі досягнення спільної мети. При цьому активна стратегічна поведінка великих підприємств вибудовує для дрібних орієнтири для пасивної адаптації. Схематичне зображення означених взаємин подано на *рис. 2.10*.

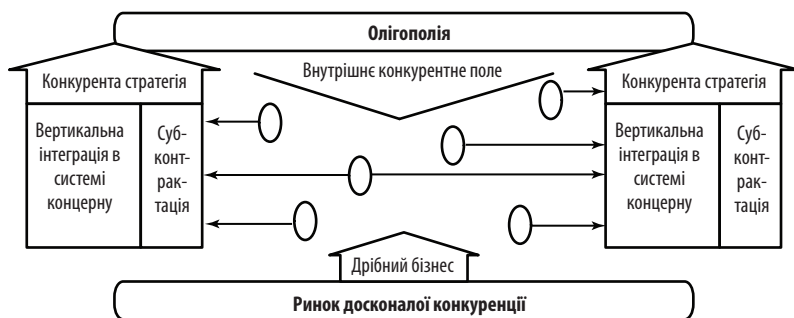


Рис. 2.10. Квазіінтеграція дрібного й великого бізнесу на підґрунті розвитку виробничо-ринкової ієрархії [167, с. 95]

Додатково можна зазначити, що підприємства, які входять до інтегрованої структури, у свою чергу, можуть мати власні підрозділи, які необхідні для виробництва, але потребують високої спеціалі-

зації. У даному випадку мережа є квазієрархічною й велике підприємство займає панівне положення, оскільки воно виступає головним замовником [116, с. 161]. Мережна інтеграційна форма може включати елементи спеціалізації функціональної форми, автономність дивізійної структури й можливості перерозподілу ресурсів матричної організації [20]. Тільки в такому випадку жорсткі суб'єктно-об'єктні зв'язки у сфері управління неминуче розпадаються й замінюються на зв'язки, що мають характер суб'єктно-суб'єктних відносин [70, с. 254].

Означені на рис. 2.9 взаємини з точки зору теорії економічної влади відбивають мережу двосторонніх відносин певної множини учасників із центральним агентом, у ролі якого не обов'язково буде виступати лише велике підприємство. Відповідно до роботи [94] доміантним (центральним) агентом може виступати власник найбільш специфічного ресурсу, цінність якого найбільшою мірою залежить від продовження існування коаліції. Також центральний актор може визначитися на основі прихильності до волонтерства (див. рис. 1.14) й готовності сплатити максимальну ціну за право контролювати мережу. Владний потенціал може визначитися також правами влади, що гарантуються інституціональним середовищем, або ресурсами насильства. Також слід враховувати можливість існування різних доміантних джерел (факторів) влади. Тоді центральним агентом стає той, котрий має доміантне джерело влади при заданому характері її розподілу. Нерівність же переговорної сили окремих учасників (через нерівну значимість наявних ресурсів) виводить на перший план володіння капітальними активами, які все ж таки у більшості випадків належать до великих підприємств. На основі вищевикладеного мережну структуру можна ідентифікувати як відбиття співвідношення владних потенціалів окремих акторів у їх взаємодії.

Проблема визначення центрального агента досліджувалася й А. В. Мірошніченковою [199], що співвіднесла її з моделями комунікаційної взаємодії так, як це зазначено в *табл. 2.5*. При цьому проблема формування центру зводиться нею не до визначення «ядра» системи, а до формування певної економіко-владної структури, створення якої враховує розглянуті на рис. 2.3 ознаки цілого.

Таблиця 2.5

Моделі комунікаційної взаємодії

Елемент	Органічний тип	Атомістичний тип	Гармонійний тип
1	2	3	4
Характеристика	Описує зв'язки, в які актори вступають як частини якогось органічного цілого, яке зосереджує в собі зміст їх життєдіяльності	Описує зв'язки, які є зовнішнім об'єднанням акторів, що характеризуються самостійністю функціонування	Описує зв'язки, які є синтезом позитивних моментів, закладених у кожному з двох попередніх типів взаємодії
Добровільність	Як правило це змушені (примусові) зв'язки. Середовище перевищує рівень розвитку актора	Актори за власним бажанням приєднуються до мережі. Кооперативне утворення зв'язків	Добровільне делегування частини повноважень спеціально створеним структурам в інтересах цілісності
Взаємини усередині цілого	Моноцентрична структура. Ціле визначає поведінку частин. Ієрархічні відносини керування й підпорядкування	Має місце «локалізація» взаємозв'язків. Поліцентристська структура інтеграційної взаємодії	Мережна структура з гетерархічною формою прояву, яка швидко створюється й перетворюється відповідно до мінливих потреб
Структурування цілого	Ціле має триярусну структуру. Виділяється центр, що визначає основні тенденції ділової активності всієї системи. У результаті утворюється ядро, напівпериферія й периферія	Надзвичайно широка палітра інтересів, прагнень і цілей. Визначається складністю, передбачуваністю наслідків й обмеженістю мотивації. Багатоваріантність поведінки акторів	Центр виступає в ролі «арбітра різних інтересів». Лідер інтеграційного угруповання гармонійного типу діє авансом на користь усього єдиного економічного простору
Стійкість	Нестійка через пригнічення	Нестійка через відсутність бар'єрів	Стійка через урахування інтересів усіх акторів
Проблема формування центру	Функції цілого бере на себе «центр» або «ядро». Їх існування приводить до ієрархізації єдиного економічного простору	З'являється бажання скоротити витрати на здійснення взаємодії. Виникає один суб'єкт, що відіграє роль центру (волонтер)	Центр не нав'язує свою волю, а є «лідером», який розуміє потреби спільного розвитку й допомагає розвивати існуючі тенденції
Організація управління	Елементи в рамках цілого значною мірою втрачають свою вихідну якісну своєрідність	Контроль можна доручити одному учасникові або сформувати центральний орган	Рівноправні відносини партнерства й співробітництва. Управління самоорганізацією
Кількість учасників	Обирається центром на основі технологічної доцільності або за наявності ресурсів пригнічення	Значне число акторів і зв'язків між ними призводить до природного прагнення учасників взаємодії обмежити спектр зв'язків декількома напрямками й/або обмежити кількість суб'єктів взаємодії	

Закінчення табл. 2.5

1	2	3	4
Розвиток єдиного економічного простору в напрямку цілого	Полягає в тому, щоб підкорити собі всі елементи й створити відсутні у теперішній час частини. Принцип доповнюваності центру периферійними акторами. В результаті центр і периферія становлять одне нерозривно пов'язане ціле. Один із акторів свідомо чи ні переносить свої цінності, методи, підходи на всіх інших	Крім локалізації інтеграційної взаємодії в рамках атомістичної моделі відбувається й інше переключення: взаємозв'язок здобуває вибірковий характер. Інтенсифікація взаємодії й розширення числа учасників призводить до колосального зростання обсягів переданої інформації й відповідно витрат	Враховання інтересів всіх учасників, узгодження позицій, пошук балансу інтересів. Суб'єкти усвідомлено йдуть на певні поступки, за рахунок чого утворюються МП-мережі й визначається баланс взаємних очікувань і поступок. Можлива формалізація інституціональних обмежень
Спільність інтересів	Частина реалізується в цілісній системі. Кожна зі складових виражає природу цілого й здобуває специфічні для нього властивості	Центральним об'єднуючим принципом взаємодії повинен стати сукупний вигреш, а не максимізація власної вигоди	Існують спільні інтереси у суб'єктів, що інтегруються. Властивості цілого визначаються на паритетній основі
	Загальна інтегральна якість придушує прояв власних властивостей елементів	Реалізація інтересів усіх учасників ділових операцій ґрунтується на дотриманні всіма певних правил	Інституціоналізація взаємин полягає у відборі ефективних рутин, але можливі інституційні пастки
Довіра	Відсутня через вимушеність взаємин. Можлива криза через занадто сильний опортунізм центру	Обмеженість відносин довіри через значну кількість учасників і мінливість їх складу	Реципрокні відносини. Довіра заснована на історії й еволюційному розвитку взаємин
Опортунізм	Подолання неможливе. Оптимальні з точки зору центру рішення приймаються від імені центру та є неоптимальними для периферії	Сприяє появі центру. Найбільшу вигоду актор може одержати при однобічному порушенні правил	Обмежений прояв опортунізму через взаємовигідність співпраці та обрання акторами дієвої позиції в ціннісному ланцюгу
Базовий принцип	Принцип «своє центризму» – актори змушені зректися власного досвіду й мислення задля досягнення певної локальної спільності	Принцип пульсарності – поєднання інтеграційних і дезінтеграційних процесів розвитку й диференційованих періодів співпраці	Принцип інтегралізму – це зближення, взаємопроникнення, об'єднання при збереженні різноманіття й своєрідності різних акторів

У межах означених в табл. 2.5 моделей можна стверджувати про різні форми включення акторів до інтегрованої структури. У кожному випадку формуватиметься специфічний механізм управління взаємодією, заснований на цілеспрямованому відборі форм взаємозв'язків і формуванні інтеграційної політики координування й погодження приватних інтересів з вимогами цілого. Отже, фактично мережна форма інтеграції становить деякий компроміс між підвищеними витратами на побудову організації й прагненням до їх мінімізації за рахунок відмови від організаційних структур. Отже, при формуванні мережі утворюються навколо одного головного підприємства або оформлюються на базі альянсів і кооперації між групами підприємств, що актуалізує необхідність вдосконалення систем стратегічного управління.

При цьому не можна не погодитись з думкою А. Б. Міротіна [197, с. 18], що відкрита мережна розподілена структура – це поєднання кращих рис ієрархічних і процесних організацій, а тільки їх поєднання дає максимальний ефект у сучасному нестабільному економічному середовищі. Мережна форма інтеграції підприємств дозволяє побудувати більш «плоскі» організаційні структури, поширити мережні форми взаємодій і більш гнучко реагувати на вимоги ринку [160, с. 243]. Через це побудова відповідної системи управління повинна ґрунтуватися на чіткому визначенні передумов конкурентних переваг, заснованих на встановленні більш тісних взаємин. Специфічна особливість управління інтеграцією мережних підприємств полягає в багатоваріантності вибору ядра бізнесу й способів його структурування.

Відповідно виникає необхідність розробити стратегію корпоративного рівня й стратегії бізнес-рівня. У корпоративній стратегії визначаються ключові напрямки поширення взаємодії учасників мережної інтеграції й можливості досягнення синергії, принципи розподілу капіталу, а також розставляються пріоритети між бізнесами. На підставі принципів, сформульованих у стратегії корпоративного рівня, формуються стратегії й плани розвитку кожного з видів бізнесу [193]. Відповідно в роботі [308] вважається, що найважливішими аспектами процесу стратегічного управління кожного

учасника інтеграційних процесів є визначення різних видів і способів взаємодії з іншими підприємствами, спрямоване на формування різних типів об'єднань і альянсів. У зв'язку з цим управління мережною інтеграцією можна представити як управління взаєминами з постачальниками й клієнтами, спрямоване на досягнення більш високої споживчої вартості при менших витратах усього ланцюга постачань у цілому. Такий підхід дозволяє виділити дві основні проблеми підвищення ефективності процесів інтеграції: необхідність обліку вимог усіх зацікавлених сторін та нестримна потреба в координації роботи підсистем управління через збільшення невизначеності середовища.

Підготовка кожного управлінського рішення у сфері управління мережним інтегрованим об'єднанням повинна враховувати альтернативні можливості дій і забезпечувати варіативність підходів до розробки рішень стосовно кожного окремого підприємства. При цьому якими б ефективним не здавалися ті або інші проекти рішень, вони не повинні вступати в суперечність з головними цілями взаємопов'язаної діяльності. Отже, головним завданням перед системою управління новим об'єднанням підприємств є інтегрування різних підсистем управління у єдину консолідовану систему за допомогою спільного використання цілей, методів діяльності й інформаційного забезпечення.

Враховуючи зазначений підхід, по-іншому можна визначити об'єкт і суб'єкт управління мережною інтеграцією. Так, до об'єкта належить вже не ізольоване підприємство, а мережа в цілому. Предметом управління у даному разі постають усі відносини всередині мережної інфраструктури та її зв'язки із зовнішнім середовищем. Розвиваючи такий підхід, в роботі [377] наголошується на зміні одиниці стратегічного спрямування: структура й стратегія стають формуючими властивостями управління інтеграцією. На відміну від прав власності, дослідженням яких присвячено корпоративне управління, управління мережною інтеграцією пов'язане зі структурними властивостями мережних зв'язків. Отже й суб'єкт управління розвитком мережних структур буде обиратися залежно від створеної у ІСБ субординації та інтегруючого начала. Разом з тим можна використати пропозиції щодо розстановки топ-менеджерів

на ключові посади холдингу [116], впровадження на окремих підприємствах компетент-центрів [308] чи виділення робочих місць у структурі віртуального підприємства [217]. Відповідним чином можна встановити й основні функції, що буде виконувати система управління розвитком мережної інтеграції підприємств. У загальному випадку ці функції будуть реалізовуватися через елементи управлінського циклу: організацію, прогнозування та планування, координацію та регулювання, активізацію й стимулювання виконання, облік й аналіз.

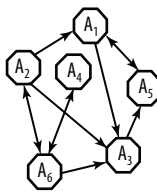
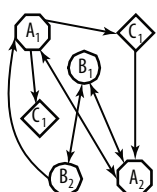
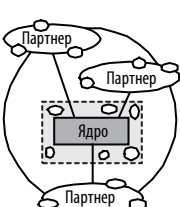
Функція організації є однією з найголовніших, оскільки саме вона визначатиме ефективність процесу інтеграції. У загальному вигляді вона включає в себе питання розподілу й кооперації праці, створення організаційних структур й організацію взаємодії. При її втіленні в умовах розвитку мережних підприємств слід враховувати переважно гетерархічний характер інтеграційних процесів. Гетерархія, як відзначається в роботі [377], становить новий спосіб організації, який не є ні ринковим, ні ієрархічним. Під час, коли ієрархії передбачають відносини підпорядкування, а ринки – незалежності, гетерархії передбачають відносини взаємозалежності й взаємної підтримки. Гетерархії характеризуються мінімальним ступенем підпорядкування й організаційною гетерогенністю. Гетерархії – комплексні адаптивні системи, оскільки в них перетинається безліч організуючих принципів. Нові підприємства гетерархічні не тільки тому, що в них зглажена ієрархія, але й тому, що вони стають аренами зіткнення й співіснування різних ціннісних систем [300]. Гетерархічність структури особливим чином впливає на решту функцій управління. Так, в умовах несподіваних змін зовнішнього середовища як кожного окремого підприємства, так і групи в цілому, горизонт встановлення стратегічних альтернатив непередбачуваний. Отже, замість зосередження релевантних ресурсів на стратегічному плануванні, яке здійснюється невеликою групою вищого керівництва або спеціальним підрозділом, гетерархія дозволяє втягнути практично кожний підрозділ і кожне підприємство у розробку стратегії розвитку групи.

У мережних структурах приймається атомарне бачення феномену інтеграції: актор вважається еквівалентним атому інтегрованої

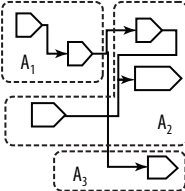
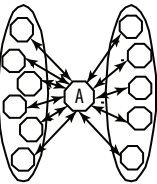
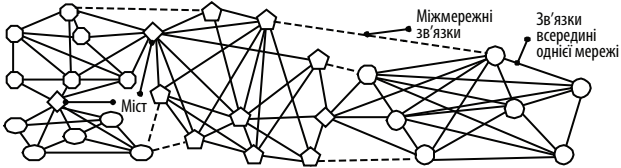
структури. Зв'язки актора розглядаються подібно зв'язкам атомів у молекулі, а відповідні характеристики актора визначатимуться як атрибути [81]. Відповідно можна виділити певний ряд характеристик мереж, які диференціюватимуть їх за ступенем різноманітності зв'язків, ресурсів чи типів акторів або за рівнем централізації взаємодії. Означений розподіл мереж подано у *табл. 2.6*.

Таблиця 2.6

Атомарне відображення феномену мережної інтеграції

Тип	Відбиття зв'язків	Характеристика
1	2	3
Гомогенна мережа		Утворюється з акторів одного типу чи на основі подібних зв'язків. Гомогенна (за доходами, інтересами, числом зв'язків) група більшої щільності надасть більшу кількість колективного блага (благо буде надано з більшою ймовірністю). Якщо ступінь гетерогенності групи з погляду ресурсів або зацікавленості в благо досить висока, збільшується ймовірність того, що знайдеться індивід настільки зацікавлений у благо, що зможе забезпечити їм всю групу без допомоги [128]
Гетерогенна мережа		Група більш гетерогенна за числом зв'язків (більш централізована) за інших рівних умов забезпечить більший обсяг виробництва колективного блага. Гетерогенність ресурсів й інтересів збільшує міжгрупову дисперсію обсягу виробництва колективних благ і масштаб колективних дій. Гетерогенність інтересів може як збільшувати, так і зменшувати масштаб колективних дій, тому що найбільш забезпечені ресурсами індивіди та індивіди, які володіють найбільшим числом зв'язків можуть виявитися не найзацікавленішими в колективному благоу [128]
Динамічна фокальна мережа («павутина створення цінності»)		Згрупована навколо однієї домінантної центральної одиниці, яка координує діяльність щодо створення цінності ієрархічними методами. Вона забезпечує створення цінності для споживача, комбінуючи продукти й послуги компаній-партнерів. Центральна одиниця («волонтер») витягає найкращі компетенції з пула партнерів і різних ланцюжків створення цінності й ініціює створення специфічних ланцюжків для виконання певних завдань. Існує динамічна конкуренція між партнерами, що веде боротьбу за участь у ланцюжках (або в проєктах) [350; 205, с. 170]

Закінчення табл. 2.6

1	2	3
Мережа створення цінності (логістичний ланцюг створення вартості)		<p>Має довгострокову орієнтацію й складається з партнерів, що мають у цілому рівні права й обслуговують специфічні ринки або замовлення клієнтів. Концентрує свої зусилля на налагодженні процесів і міжфірмовій обробці інформації. Мета – підвищення продуктивності, спрямування діяльності на поліпшення показників руху потоків. Є різновидом вертикальної квазіінтеграції. Це завжди стратегічна мережа, оскільки взаємини в ній передбачають інвестиції у специфічні активи, а вигоди можуть бути витягнуті через певний період часу. Склад партнерів відрізняється низькою мінливістю й ускладненим доступом нових акторів [350]</p>
Міст «перекладач»		<p>Як мости можуть виступати посередники, дипломати, логістичні PL-провайдери. При цьому актор, який займає в структурі мережі позицію моста, є «центральною» учасником мережі. Актори, зв'язки між якими є мостами, вкрай важливі для мережі, бо вони володіють високим престижем. Мостам притаманна деяка затримка в процесі руху інформації через значну їх завантаженість [163, с. 150, 170]. На основі даного типу зв'язків можливе забезпечення співпраці декількох мереж, яка у роботі [204] охарактеризована як перетин альянсів</p>
Мережа перетинів альянсів [204, с. 22]		

Орієнтуючись на подані в табл. 2.6 типи мереж, можна підтримати М. Ю. Шерешеву [350] щодо поступової трансформації поліцентричних мереж шляхом виникнення неформального центру, який поступово перетвориться у фокальну фірму. Розглядаючи ж мережні структури з позиції фокального центру, слід врахувати подані у табл. 2.7 моделі встановлення співробітництва в мережі. Дані моделі, з одного боку, орієнтуються на означені на рис. 1.7 дуальні відносини між акторами, а з іншого – доповнюють подану на рис. 2.6 модель участі підприємства в мережній структурі.

Таблиця 2.7

Моделі співробітництва С. Карделла [132]

Характеристики	За ланцюгом постачань	На основі спроможностей	На основі пропозиції	Конкурентне
Опис	Взаємодія зі споживачем є більш ефективною, якщо вона здійснюється через співробітництво	Знання й досвід, необхідні для реалізації стратегії забезпечуються третьою стороною	На основі усвідомлення, що пропозиція споживчій спільноті можлива лише на основі об'єднання ресурсів	Засноване на концепції ринкової влади або впливі сил М. Портера як шляху отримання взаємної вигоди
Рамки діяльності	Ті ж самі, які й були	Ті ж самі, які й були	Розширені	Ті ж самі, які й були або розширені
Фокус співробітництва	Витрати	Знання й досвід	Ринкова пропозиція	Влада
Звичайна кількість учасників	Два чи три	Два	Два чи більше	Два й більше
Ймовірність невдачі	Низька	Середня	Висока	Висока
Значення культурної відповідності	Велике	Середнє	Середнє	Незначне
Область компліментарності	Недоліки бізнес-процесів	Брак основних спроможностей	Потреба нової цінності	Контроль над ринком і каналами

Обираючи форму й варіант організаційної побудови інтегрованої мережної структури, слід враховувати можливі ефекти від виникнення взаємодії, основні з яких подано у табл. 2.8. Виникнення означених ефектів можна пов'язати зі створенням бренд-компаній, які будуть функціонувати із співтовариством зовнішніх структур. У такому випадку, на думку Г. Мінса та Д. Шнайдера [195, с. 32], відбувається створення товариств доданої вартості (ТДВ). Динамічна ж взаємодія між суміжними ТДВ призводить до формування ще більш складного утворення – мета ринку, який за своєю сутністю подібний означений у табл. 2.6 мережі перетину альянсів. Основу ТДВ складає власник певного бренду, навколо якого буде відбуватися зміна ключових гравців з метою підвищення операційної ефек-

тивності або розширення компетентності [195, с. 58]. Діяльність кожного з учасників ТДВ фокусується як на постійному підвищенні ефективності внеску в ланцюг постачань, так і на синхронізацію взаємин у межах ТДВ [195, с. 102].

Таблиця 2.8

Ефекти від утворення мережі підприємств [165]

Корпоративні	Глобальні
<i>Економія на переміщеннях (логістичний ефект)</i>	
Зменшується вплив обмежувачих факторів географічного розподілу учасників спільної діяльності	Створюються нові переваги для корпорацій із широкою географією відділень чи гнучкою структурою та для віртуальних підприємств
<i>Розвиток і вдосконалювання інституціонально-економічного простору (ІЕП)</i>	
Мережні технології знижують витрати на формування й підтримку внутрішнього інформаційного середовища підприємства. У відповідь на загрозу інформаційного переповнення створюються спеціалізовані системи поширення оперативної інформації	Інформаційний простір підприємства здобуває властивість «керованої прозорості» – із зовнішнього середовища доступні тільки дозволені інформаційні ресурси підприємства; доступ до зовнішніх ресурсів практично не обмежується
<i>Спільне формування ресурсів (мережний ефект)</i>	
Внутрішньокорпоративні мережі дають можливість співробітникам оперативно впливати на оцінку ситуації, здійснювати свій внесок у її обговорення й прийняття рішень	Формуючи єдиний ІЕП постачальників, виробників і споживачів, підприємство (або фірма) одержує можливість управляти попитом
<i>Діюча координація (синергетичний ефект)</i>	
Розширення можливостей і підвищення якості координації робіт для різних виробничих конфігурацій змінює структуру внутрішньофірмових витрат: стає дешевше передавати частину роботи на виконання тимчасовим або зовнішнім акторам	Організація зворотних зв'язків дозволяє імітувати в реальному часі економічні рішення, у яких задіяна велика кількість учасників. У результаті підвищується точність прийнятих рішень і поліпшується координація в процесі реалізації ухвалених рішень

2.3. Кластерна модель стратегічної інтеграції

Зівставляючи концепцію метаринків з аналізом переваг мережної форми стратегічної інтеграції, не можна не звернути уваги на зростаючий пласт досліджень, що розглядає географічну близь-

кість подібних видів економічних видів діяльності як можливість для більш високого рівня продуктивності та інновацій. Означена географічна близькість постала основою для виникнення концепції промислових кластерів, які також можуть розглядатися як форма стратегічної квазіінтеграції суб'єктів господарювання.

Найчастіше застосовуване визначення кластерів подано М. Портером. На його думку, кластер – це сконцентровані за географічною ознакою групи взаємозалежних компаній, спеціалізованих постачальників, постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їх діяльністю організацій, які в певних аспектах конкурують, але в цілому ведуть спільну діяльність [253, с. 205 – 206]. Дійсно, найбільш конкурентоспроможні компанії, звичайно, не розкидані безсистемно, а мають тенденцію до географічного концентрування, що дозволяє їм поширювати свій позитивний вплив на найближче оточення: постачальників, споживачів і конкурентів. А успіхи оточення, у свою чергу, впливають на подальше зростання конкурентоспроможності даної компанії [194]. При цьому є певна кількість підходів, які в тому чи іншому ступені розширюють чи підтримують підхід М. Портера. Так, кластер може визначатися як співтовариство фірм, тісно пов'язаних галузей, що взаємно сприяють зростанню конкурентоспроможності один одного або як індустріальний комплекс, сформований на базі територіальної концентрації мереж спеціалізованих постачальників, основних виробників і споживачів, які пов'язані технологічним ланцюжком та є альтернативою секторальному підходу. У спрощеному розумінні кластер – це поєднання провідних фірм та певного бізнес-клімату [154, с. 7] або зосередження найбільш ефективних і взаємозалежних видів економічної діяльності [194].

Слід зазначити, що не дивлячись на значне поширення означених таумачень, доречно підтримати Н. М. Внукову [57, с. 11] щодо недостатньо повного відображення в них ознак кластера. Окрім того, з більшості з них складно визначити специфіку економічного змісту поняття «кластер». В. П. Третяк [317, с. 27] також, відзначаючи певну обмеженість розглянутих підходів, наголошує на відсутності уваги до форм власності компаній, що входять у мережу.

Д. В. Грушевський [86], у свою чергу, зазначає, що, орієнтуючись на дані тлумачення, під кластером можна розуміти як будь-яку спеціалізовану територію, так і будь-яку вертикально-інтегровану компанію в поєднанні із взаємодіючими з нею регіональними інститутами, що не є правильними. На його думку, більш коректним буде визначення кластера як сконцентрованої за географічною ознакою групи конкурентних компаній, які виробляють диференційований продукт, але ведуть загальну стратегію за межами даного регіону та визначають вектор розвитку інститутів даної географічної території. При цьому, орієнтуючись на роботу [254, с. 7], можна передбачити наявність у межах кластера спеціалізованої інфраструктури й активних каналів для бізнес-транзакцій. Дійсно, хоча у кластері елементи ринку поєднуються з ієрархічною координацією дій, на перший план виходять коопераційні й інформаційні зв'язки, а майнові відносини можуть бути присутніми у формі участі в паях.

Як певне узагальнення дефініцій кластера можна розглядати триєдиний підхід, що міститься в роботах Т. В. Циган [340] та Ю. П. Аніскіна [16, с. 121 – 189]. Дані автори виділяють 3 широкі визначення кластерів, кожне з яких підкреслює основну рису його функціонування: це регіонально обмежені форми економічної активності усередині родинних секторів, звичайно, прив'язані до тих або інших наукових установ; це вертикальні виробничі ланцюжки, у яких суміжні етапи виробничого процесу утворюють ядро кластера; це галузі промисловості, визначені на високому рівні агрегації, або сукупності секторів на ще більш високому рівні агрегації. Аналізуючи дані тлумачення, можна визначити підґрунтя для активізації процесів розвитку кластерного співтовариства. Відповідні похідні джерела означені у *табл. 2.9*.

Таблиця 2.9

Типологія дефініцій поняття «кластер»

Визначення	Імпульс розвитку
1	2
Сконцентровані на обмеженій території конкурентні компанії, які випускають диференційований продукт і мають загальну маркетингову стратегію	Внутрішньокластерна конкуренція умовно-однорідних бізнес-одиниць

Закінчення табл. 2.9

1	2
Сукупність територіально-сконцентрованих компаній, пов'язаних між собою економічними відносинами за принципом територіальної спеціалізації	Внутрішньокластерна конкуренція умовно-однорідних бізнес-одиниць
Вертикально-інтегрована спеціалізована територія, створена в рамках державної економічної політики	Керівна й спрямована роль держави
Сукупність малих фірм-суміжників, сконцентрованих навколо підприємства транснаціональної компанії (ТНК) як ядра бізнес-кластера, що спеціалізуються на виконанні замовлень даного підприємства та конкурують між собою	Конкуренція в рамках заданого вектора розвитку підприємства ТНК

Визначаючи поняття кластера, необхідно звернути увагу на його взаємозв'язок з такою формою квазіінтеграції, як мережні структури. З одного боку, існує певна подібність у їх економічній сутності. З іншого – влучною є думка В. П. Третьяка [319], який наголошує на потребі розрізняти ці поняття. Так, термін «мережа» належить до групи середніх фірм, які взаємодіють для досягнення загальних цілей. Тоді як термін «кластер» указує на їх галузеву й географічну концентрацію. М. Ю. Шерешева також вважає промисловий кластер більш широким поняттям, ніж міжфірмова мережа. На її думку, кластер – це стратегічна міжорганізаційна мережа галузевого чи міжгалузевого характеру, яка поєднує ресурси й ключові компетенції не тільки фірм, як економічних агентів, але й інших організацій [350].

Н. Н. Волкова та Т. В. Сахно, у свою чергу навіть вводять поняття кластерної мережі – група фірм із обмеженим членством і специфічними, часто договірними, діловими цілями, які можуть закінчитися взаємними фінансовими прибутками. Учасники мережі вибирають один одного з різних причин; вони погоджуються відкрито співробітничати й залежати один від одного у відомій мірі [60]. Особливістю кластерних мереж є наявність елементів співрегулювання, спрямованих на вирішення проблеми балансування інтересів різних учасників ринку, у той час як мотивом для створення міжфірмових мереж є, переважно, одержання конкурентних переваг. Привабливість кластерної моделі співрегулювання для малих і середніх підприємств пояснюється можливістю створення виборчих стимулів порівняно з іншими акторами, які представлені на ринку [350].

У зв'язку з цим Г. К. Броншпак стверджує, що кластери становлять відкриті системи, а мережі – гнучкі структури. У випадку мереж відкритість проявляється через посилення адаптаційних можливостей за рахунок зміни складу учасників [42, с. 42]. Кластер же має більш широке коло учасників, залучаючи до свого складу ще й підтримувальні організації. Наявні ж всередині кластера мережі сприяють встановленню взаємодії між усіма його учасниками [42, с. 38]. Отже, не заперечуючи наявності мережних механізмів всередині кластерних структур, можна стверджувати про можливість формування саме кластерно-мережної стратегії.

Ю. П. Аніскін зі співавторами розширює тлумачення кластера за рахунок обов'язкової його інноваційної спрямованості. На його думку, кластер становить сукупність інноваційно активних суб'єктів економічної діяльності з мотивованими й стійкими коопераційними відносинами, які утворюють синергетичну сукупність елементів отримання підсумкового результату [16, с. 20]. Таке тлумачення в цілому відповідає дифеніції М. Войнаренка [59], який розглядає кластер як територіально-галузеве добровільне об'єднання підприємств, що тісно співробітничать із науковими установами й органами місцевої влади. При цьому підґрунтя для означеної інноваційної спрямованості становить концепція «5-І», сутність якої полягає в забезпеченні п'яти необхідних умов для того, щоб кластер відбувся як життєздатна, самодостатня, успішна й ефективна організація. Для цього потрібні ініціатива (лише ініціативні й впливові актори здатні своїм авторитетом, організаторськими здібностями й знаннями виробляти кластерні ініціативи), інновації (нові технології в організації виробництва, збуту, управління й фінансування, які спроможні відкрити нові можливості в конкурентній боротьбі), інформація (доступність, відкритість, обмін знаннями й створення баз даних, що дозволяють одержувати переваги в доступі до ринків), інтеграція (використання нових кластерних технологій співробітництва) й інтерес (забезпечує основну умову життєдіяльності підприємницької структури, що обов'язково припускає наявність зацікавленості учасників кластерних об'єднань й одержання ними певної економічної вигоди).

Аналізуючи наведені підходи й тлумачення поняття «кластер», можна виділити обов'язкову наявність таких умов, як компактне географічне розташування та спеціалізація. Поряд із цим слід підтримати авторів [154, с. 6; 60, с. 106] щодо потреби обов'язкової наявності таких взаємопов'язаних елементів кластера, як ключові фірми (потрібні наявність як певної множини конкурентних компаній, так і виділення провідних акторів, які забезпечуватимуть економічний успіх усього кластера), мережі постачальників і бізнес-клімат (сукупність зовнішніх факторів впливу). Н. В. Каленська як обов'язкові характеристики кластера визначає просторову концентрацію підприємств; соціокультурну близькість економічних агентів, які формують єдині правила й принципи поведінки; інтенсивні вертикальні й горизонтальні економічні зв'язки, засновані як на ринкових (формальних), так і неринкових (неформальних) принципах обміну; наявність мережі підтримувальних державних і приватних місцевих установ [126]. Разом з тим принципове значення має обов'язкова наявність ще ряду здатностей кластера, поданих на *рис. 2.11*, які певною мірою розширюють означені на *рис. 2.9* критерії ідентифікації мережних структур. Їх урахування дозволяє кластера формувати всередині себе властивість цілісності й таким чином ставати системою, що відрізняє його від простої сукупності елементів, які вступають у взаємодію.

Перелічені ознаки наявності кластера дозволяють вирішити деякі теоретичні невідповідності. Так, досить часто кластер майже ототожнюється з поняттям галузі. Це не є правильними, оскільки підприємства однієї галузі промисловості можуть входити до складу різних кластерів. Також необхідно розуміти, що поняття «кластер» не повинне розглядатися як синонім «монополії», хоча й існують деякі спільні властивості. З цієї точки зору при формуванні кластера слід враховувати означені у табл. 1.4 коефіцієнти концентрації та вимоги до їх граничних значень. Отже, орієнтуючись на означену систему ознак кластера, потрібно створювати таку систему його організації, щоб формувати мотивовану кооперацію всіх суб'єктів та утворювати безперервний ланцюг між носіями інформації, дослідно-експериментальною інфраструктурою та промисловим виробництвом [16, с. 142]. При цьому можливе виникнення лише

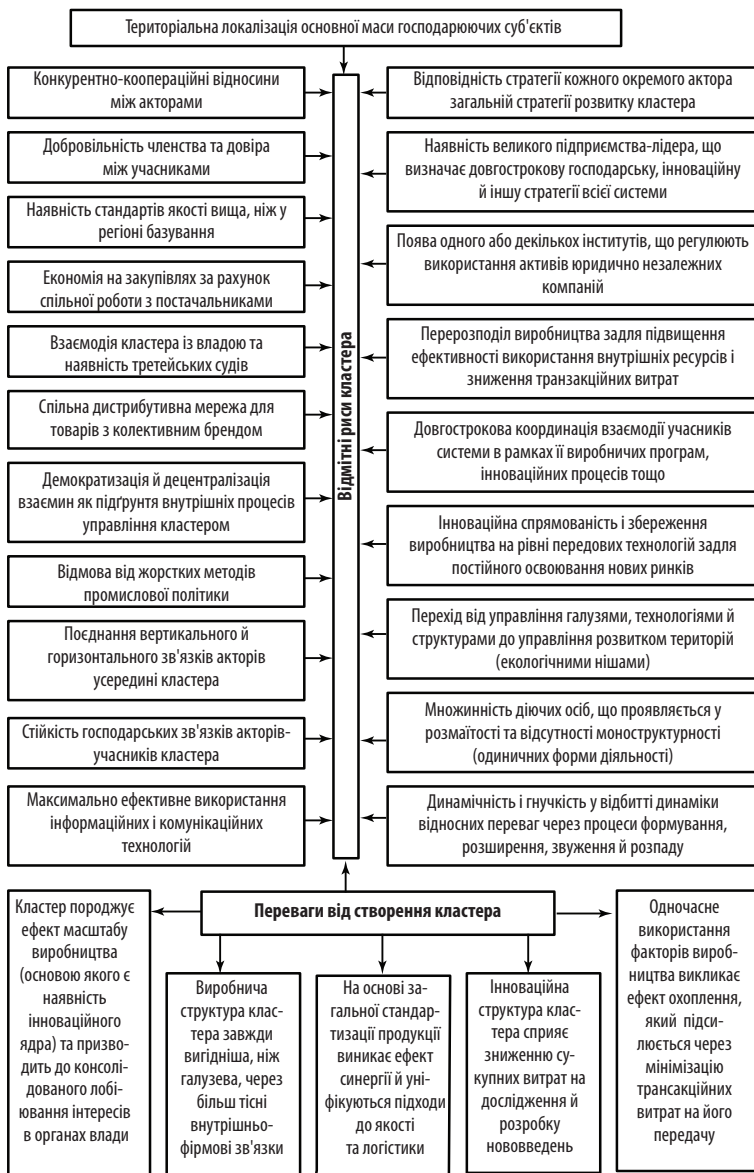


Рис. 2.11. Ознаки наявності кластера підприємств

обмеженої кількості кластерів. Це пояснюється тим, що кластер – це відбиття промислової спеціалізації певного регіону чи країни, а спеціалізуватися можна лише в обмеженому числі галузей [394].

Окремо слід зазначити, що майже вся наявна література, яка торкається розгляду кластерних моделей стратегічної інтеграції, орієнтована на відображення практики функціонування вже сформованих кластерів з обмеженим поданням теоретико-методологічної бази. Вважаючи такий підхід за загальноприйнятий, хоча й потребує певного обмеження, подамо в *табл. 2.10* узагальнене відбиття емпіричного світового досвіду промислової кластеризації.

Таблиця 2.10

Світовий досвід промислової кластеризації [188]

Країна	Внесок держави	Підприємства	Наявні кластери
1	2	3	4
США	Розвиток науково-технологічних партнерств. Надання податкових кредитів і пільгового оподаткування компаній, що здійснюють програми НДДКР. Залучення первісного капіталу	Концентрація підприємств в одному регіоні й максимальне використання природного, наукового й кадрового потенціалу	Інформаційних технологій, кіноіндустріальний, автомобільний, аерокосмічний та інші
Японія	Заохочення розвитку вузькоспеціалізованих регіонів. Залучення із-за кордону сучасних технологій	Концентрація середніх і дрібних акторів навколо великого	Електротехнічний, автомобільний та інші
Фінляндія	Формування рівня розвитку системи взаємодії наукових інститутів і галузей. Інвестиції у сферу розвитку людського потенціалу	Взаємодія великих, середніх і малих підприємств	Лісовий, інформаційний, телекомунікаційний, металургійний, машинобудівний та ін.
Франція	Централізоване регулювання інноваційної діяльності. Стимулювання НДДКР для потреб промисловості. Бюджетні асигнування наукомістких видів бізнесу. Зниження податку на інвестиції в НДДКР	Концентрація підприємств навколо великої компанії	Парфумерно-косметичний, текстильний, харчовий, виноробний та ін.
Германія	Заохочення розвитку високих технологій і консолідації зусиль промисловості й наукових центрів. Фінансування кластерів з федеральних і місцевих джерел	Взаємодія великих, середніх і малих підприємств	Хімічний, поліграфічний, машинобудівний, електроустаткування, меблевий та ін.

Закінчення табл. 2.10

1	2	3	4
Італія	Надання пільг на експорт товарів. Залучення інвестиційних ресурсів. Регулювання ринку праці, заохочення зростання кадрового потенціалу	Концентрація малих і середніх підприємств у певній місцевості. Гнучке й рівноправне співробітництво	Мебельно-інтер'єрний, харчовий, легкопромисловий та ін.

Кластерні моделі притаманні й національній економічній системі. Так, починаючи з 1998 року в Хмельницькій області реалізується програма «Поділля Перший». В її межах створені й функціонують перші регіональні кластери: кластер текстильних і швейних підприємств (об'єднує 24 підприємства різних форм власності), кластер сільськогосподарських і переробних підприємств, а також кластер будівельних компаній і виробників будматеріалів. Також налагоджені зв'язки з рядом установ, зокрема з Хмельницькою філією Державного інвестиційного фонду України, *UNIDO-SME*, регіональними фінансовими підприємства тощо [60, с. 79 – 83]. Позитивний приклад означеного кластера призвів до поширення кластерних ініціатив у Хмельницький (одяг, будівельні матеріали, зелений туризм), Івано-франківський (туризм, декоративний текстиль), Черкаський (транспортні перевезення), Житомирський (добування та переробка каменю), Одеський (виробництво вина), Харківський (машинобудування) та Рівненський (деревобробка) регіони [254, с. 7 – 8]. Не дивлячись на означений позитивний досвід слід враховувати й складність організації кластерного співробітництва. Відповідно необхідно виділити потенційні бар'єри та ризики реалізації кластерних ініціатив, основні з яких подані на *рис. 2.12*.

Урахування означених на *рис. 2.12* проблем вимагає розробки належної системи управління кластерною структурою. Разом з тим можна виділити декілька різновидів кластерів, кожен з яких характеризуватиметься певними особливостями, що потрібно враховувати при організації управління. Отже, узагальнена класифікація видів кластерів підприємств подана в *табл. 2.11*. Проте слід враховувати, що поза залежністю від обраної класифікаційної ознаки, головними структуроутворюючими елементами кластера залишаються юридично незалежні малі та середні підприємства, які не мають ринкової влади.

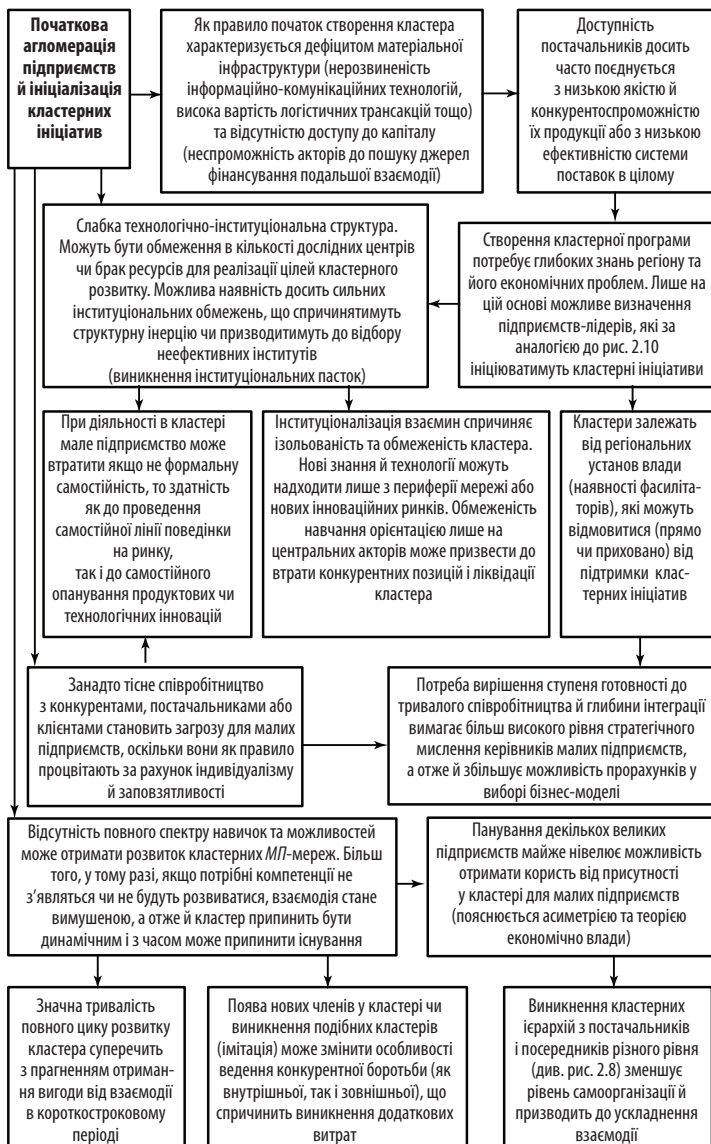


Рис. 2.12. Складності й проблеми кластерного розвитку (на основі джерел [254, с. 13 – 14; 200, с. 18 – 20])

Таблиця 2.11

Класифікації кластерів підприємств [60; 86; 200; 317; 328; 340; 394]

Ознака	Види	Характеристика різновиду промислового кластера
1	2	3
Тип формування	Спонтанно створений	Найефективніша й життєздатніша форма, яка виникає без особливих зусиль для створення кластера. Стратегія взаємодії як правило визначається бізнес-лідерами
	Штучно створений	Створено за допомогою зусиль ззовні (зокрема за допомогою уряду) та чиєюсь приватною ініціативою. Переважно все ж таки є розуміння напрямків співпраці без розуміння форми її організації
План розвитку й особливості функціонування	Індустріальний	Виробляє традиційну продукцію. Висока ефективність і продуктивність, спонукання до інноваційного розвитку нових підприємств. Розвиток через збільшення щільності взаємозв'язків промисловості, університетів, уряду. Розвиток міжнародних зв'язків кластерів. Створення диверсифікованих кластерів
	Інтелектуальний або інноваційний	Утворюються навколо відомих університетських або дослідницьких центрів. Спонукання прагнення до інновацій, регіонального розвитку технологій, науки й інтелектуальної власності. Розвиток шляхом вибору регіонів з найбільшим науково-технічним потенціалом, унікальних сфер досліджень, розвитку декількох спільних програм
План розвитку й особливості функціонування (розширений варіант)	«Залежний або усічений» кластер	Складається з ланок технологічно взаємозалежних підприємств, іноді значно розрізаних територіально, діяльність обмежена набором типових функцій (видобуток ресурсів, обробка, збагачення, відправлення). Застосовувані технології є досить сучасними, але не передовими
	Індустріальної стагнації	Група компаній, які спільно працюють і роблять типові продукти або послуги. Використання нових технологій обмежене сферою контролю якості й управління персоналом.
	Інноваційно-індустріальні	Група компаній, які спільно працюють і виробляють продукти й послуги, що вимагають постійного відновлення, поліпшення якості, впровадження нових функціональних можливостей. Постійні й стійкі зв'язки з науково-дослідними центрами
	Про-інноваційні	Інноваційний кластер компаній, спрямованих на провідні світові стандарти та якнайшвидше придбання необхідних знань і технологій з метою поліпшення поточної конкурентоспроможності
	Інноваційно-орієнтовані	Визначає промислову, інвестиційну й соціальну структуру регіону. Створює динамічні групи компаній, які використовують передові знання й технології, залучає талановиті трудові ресурси, є споживачем і генератором венчурного капіталу, визначає й спрямовує напрямком наукових досліджень університетів і освітніх установ

Продовження табл. 2.11

1	2	3
Варіант включення малих і середніх підприємств	Кластери Маршалла	Складаються лише з малих і середніх підприємств, які працюють у сфері сервісу, високих технологій, ремесел тощо
	«Центру й спиць»	Домінантна роль належить одній або декільком великим фірмам, оточених більшою кількістю постачальників і підрядників (див. рис. 2.10)
	Кластер - супутник	Домінантна роль належить філії якогось великого підприємства, яке знаходиться поза межами кластера
	Кластер державних підприємств	Регіони, у яких місцеве бізнес-оточення обслуговує інтереси державного або некомерційного підприємства (університет, військова база, урядові заклади тощо)
Модель організації	Шотландська	Ядром спільного виробництва стає велике підприємство, що поєднує навколо себе невеликі фірми
	Італійська	Співробітництво підприємств малого, середнього й великого бізнесу
Тип поведінки	Агресивна	Орієнтація на глобальний ринок; синтез конкуренції й кооперації; різні види стратегій учасників; прагнення до інновацій
	Захисна	Закритий ринок; картелі; взаємоузгоджена загальна стратегія; консервативна поведінка
Ступені «зрілості»	Сильні кластери	Гарна збалансованість розвитку основних, пов'язаних виробництв і спеціалізованого сервісу. Висока внутрішня конкуренція, науково-дослідний і інноваційний потенціал світового рівня, інтенсивна внутрішня взаємодія в рамках спільних проектів. Ефективна структура відбиває найважливіші етапи виробничого циклу
	Стійкі кластери	Демонструють позитивну динаміку становлення всіх елементів кластера й внутрішньої взаємодії. Разом з тим рівень розвитку недостатній для одержання впевнених вигід від агломерації. Структура стабільно розвивається, проте є брак розвитку виробничого потенціалу для одержання значних переваг від агломерації
	Потенційні кластери	Нерівномірний розвиток структури кластера, яка інтенсивно розвивається. Існують виражені конкурентні переваги й фундаментальні фактори, що сприяють подальшому розвитку
	Латентні кластери	Наявний ряд досить успішних компаній, які в цілому досить далекі від повноцінної кластерної структури. Повільність процесів кластеризації. Об'єкти не розглядаються як рушійні сили економічного зростання. Не вистачає комунікативних взаємозв'язків
Динамізм розвитку та взаємодії	Статичний	Ізольовані фірми й брак конкуренції, брак передових постачальників, заснований на людському капіталі, брак довіри та мереж, лише декілька підтримуючих установ

Продовження табл. 2.11

1	2	3
	Динамічний	Локальна конкуренція та міжнародна відкритість, інституційне сприяння інноваціям, спеціалізовані постачальники, розвинений суспільний капітал, передові установи співробітництва й кластерних ініціатив
Розмір	Мікро-кластер	Утворюється в межах окремого ланцюга чи товариства створення вартості, що функціонують в межах однієї галузі
	Мезокластер	Міжгалузева взаємодія. Кластер охоплює відразу кілька галузей економіки. Середня кількість учасників кластера
	Мегакластер	Утворюється мережею (великою кількістю) акторів, які відносяться до різних секторів економіки й характеризуються високим ступенем агрегації
Походження й спеціалізація території	Ендеміки	Спеціалізуються на ендемічності (географічній обмеженості) бізнес-одиниць, яка склалася в певній місцевості, завдяки особливим природно-кліматичним чи етно-економічними умовами. Бізнес у цьому випадку не може бути перенесений в інші регіони
	Трансплантати	Створені шляхом впливу на інфраструктуру, інститути й ресурси або з боку органів державної влади чи місцевого самоврядування, або з боку бізнес-співтовариства (пошук діючих на даній території, як правило – конкурентних, підприємницьких одиниць)
Функціональність	Регіональний кластер	Просторові угруповання подібних і пов'язаних фірм і галузей, що належать до конкретного регіону
	Промисловий кластер	Функціонально пов'язані системи, які майже не обмежені межею регіонів
Спрямування		Орієнтовані на зовнішній ринок
		Орієнтовані на внутрішній ринок
Структура взаємозв'язків		Утворені в результаті оптимізації ефективності; засновані на зв'язаності ринків; засновані на розділі виробничих процесів; засновані на загальних технологіях і продуктовій лінії; засновані на системних взаємозв'язках; засновані на контролі над збутому (дистрибуції); засновані на унікальних властивостях компаній
Стадія розвитку		Агломерат (ембріональний кластер); кластер, що зароджується; кластер, що розвивається; зрілий кластер; кластер, що трансформується
Ядро		Базований на складній технологічній основі, часто новій для даної території
		Заснований на традиційних для цього регіону видах діяльності
		Пов'язаний підрядними відносинами
Глибина		Глибокий, дрібний, невизначеної глибини

Закінчення табл. 2.11

1	2	3
Галузева приналежність	Кластери, засновані на науковій базі (фармацевтика, авіакосмос); кластери "інтенсивного розміру" (автомобілебудування, харчова); кластери постачальників (лісозаготівля); кластери спеціалізованих виробників (виробники комплектуючих)	
Динаміка	Зростаючий, зменшуваний, стабільний	
Сфера життєдіяльності	Кластери, засновані на видобутку й обробці природних ресурсів	
	Кластери, засновані на промисловому виробництві й транспорті	
	Кластери, засновані на наданні послуг, у тому числі фінансових	

Залучення до кластера малих і середніх підприємств вимагає певної організаційної роботи. З цієї точки зору досить цікавою є означена у роботі [254, с. 27] потреба введення фасилітатора (мережного брокера) – організації, яка сприяє кластерному розвитку акторів, що покращують ефективність розвитку кластерів. Фасилітатором може виступати будь-який актор, представлений у даному кластері, спроможний надати допомогу кластера в процесі формування та мотивації потенційних членів до проведення спільної діяльності. Як правило це агенції регіонального розвитку, промислові асоціації або регіональні органи влади. Метою фасилітатора є збільшення місцевого економічного зростання шляхом стратегічного групування бізнесу, з особливою увагою на збільшенні спільного залучення на рівні кластера. Задля цього фасилітатор сприяє будівництву блоків з місцевих фірм і підтримці їх інфраструктури; фокусується на генеруванні дій шляхом співробітництва та партнерства; стимулює внески компаній-членів кластера у прийняття стратегічних та операційних рішень; відповідає за діяльність проектних груп.

Послуги фасилітатора переважно потрібні лише на початкових стадіях кластерного розвитку. При цьому початковою формою існування кластера може стати взаємодія проектів. Кластер проектів повинен визначати точки взаємодії проектів, спрямованих на досягнення результатів у будь-якому напрямку. Основою кластера повинна стати стратегія його розвитку, що, у свою чергу, ґрунтується на незаперечній потребі в певних продуктах або послугах.

Відповідно можна визначити передумови виникнення кластера й спроектувати стадії життєвого циклу його розвитку, так, як це подано на *рис. 2.13*. При цьому кожен етап кластеризації відповідає означеній у табл. 2.11 класифікаційній ознаці стадії розвитку. Відразу ж слід зазначити, що мережний принцип організації кластера не може впроваджуватися примусовими методами. Саме цикл добровільного розвитку й відображено на *рис. 2.13*. Разом з тим це не означає, що не треба створювати інституціональні передумови для розвитку мережної взаємодії компаній. Відповідно можна виділити й стадії штучного формування кластерів, які в цілому відповідають означеному на *рис. 2.13*. Так, початкова стадія повністю буде ініціюватися фасилітатором (організовує масштабні зустрічі всіх зацікавлених осіб для досягнення розуміння ними переваг кластера). Потім формулюються завдання спільної діяльності, визначається юридичний статус кластерної структури й формуються внутрішні організаційні принципи. Далі, після проходження стадії пілотного проекту (опрацювання технології взаємодії) розробляються проекти стратегічного характеру (дозволяють досягти необхідного рівня спеціалізації й поділу праці). На заключній стадії кластер виходить на необхідний рівень самостійності й незалежності, що нівелює потребу в його зовнішній підтримці.

Визначаючи стадію життєвого циклу кластера, слід враховувати, що означені на *рис. 2.12* проблеми й складності кластерного розвитку можуть спричинити відхилення від поданого на *рис. 2.13* сценарію й викликати занепад кластера. При цьому в роботі [310] виділяють внутрішні та зовнішні джерела занепаду. Так, внутрішні джерела впливають з внутрішньої негнучкості, зниження продуктивності й втрати інноваційної активності. Надмірна консолідація, виникнення картелів або впровадження бар'єрів для конкуренції можуть руйнувати локальне суперництво й відповідно призводити до втрати спроможності до удосконалення й змін. Зовнішні загрози спричиняються розривами в технологічних ланцюжках, невідповідністю навичок окремих акторів зміні ринкових вимог тощо. Для запобігання занепаду кластерів необхідна орієнтація на добре продумані стратегічні дії.

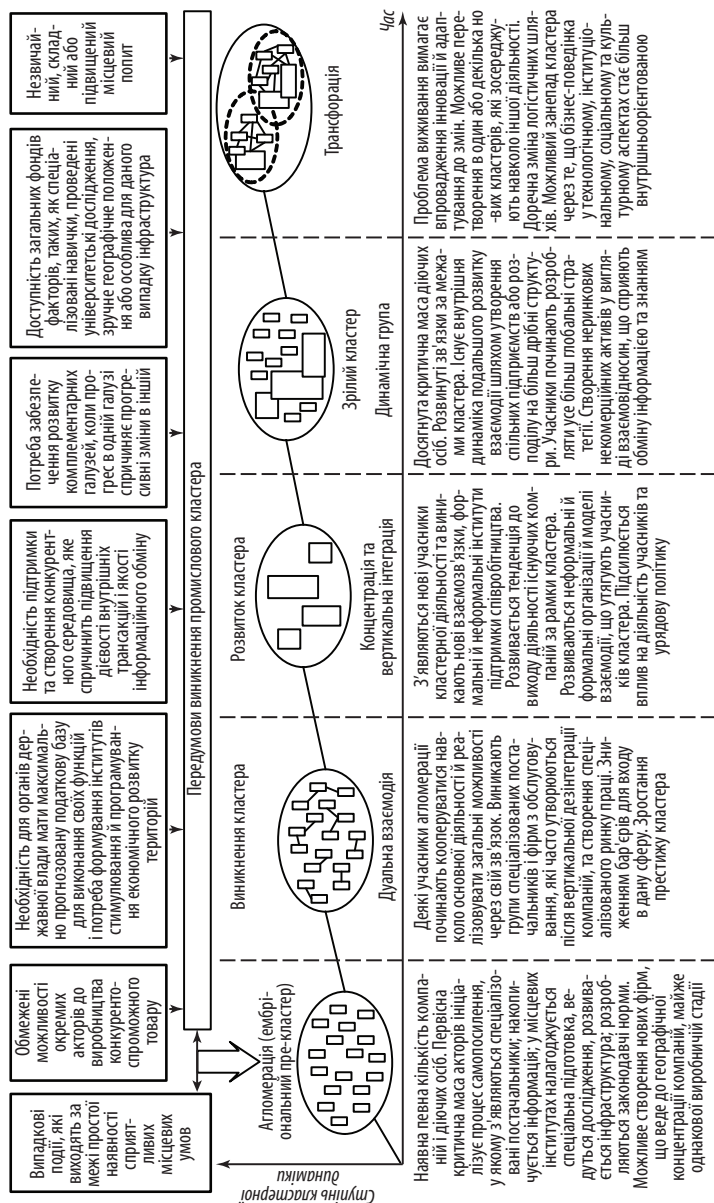


Рис. 2.13. Передумови виникнення та стадії життєвого циклу кластера (на основі [200; 254, с. 14; 376, с. 21])

З огляду на це досить цінними є пропозиції Т. В. Цихан [340] щодо виділення двох взаємодоповнюючих стратегій: стратегій, спрямованих на підвищення використання знань в існуючих кластерах, та стратегій, спрямованих на створення нових мереж співробітництва усередині кластерів. Обрану кластерну стратегію слід проводити на тому рівні, на якому досягається найбільша перевага в конкуренції. При цьому бажано її виробляти на максимально нижчому, по можливості, рівні. Відповідно, для різних рівнів виділяють місцеві, регіональні, національні або міжнародні стратегії. Означене положення підтверджує й Д. В. Грушевський [86], який пропонує кластерні технології стимулювання економічного зростання структурувати у три стратегії: державну стратегію (директивним методом визначається територіальна спеціалізація, дається початковий імпульс у вигляді фінансової чи технічної допомоги та встановлюються інституціональні правила гри), стратегію співтовариства бізнес-одиниць (неформальні або законодавчо закріплені правила гри, які базуються на традиціях ведення бізнесу або природно-кліматичних умовах) та рефлексивну стратегію (баланс інтересів підприємницьких одиниць, органів державної влади й місцевого самоврядування).

Обираючи стратегію кластерного розвитку слід визначитися з системою ідентифікації ефективності її реалізації. За для цього необхідно сформулювати перелік індикаторів ефективності та певним чином розширити поданий на рис. 2.11 перелік переваг від створення кластера. В цілому організаційна ефективність визначається досягнутим рівнем взаємної відповідності зв'язків в організаційній структурі [16, с. 21]. Також можна підтримати пропозиції Ю. І. Швеця [349] щодо необхідності виділення чотирьох груп якісних критеріїв оцінки ефективності діяльності кластера, поданих на рис. 2.14. При цьому окремо слід звернути увагу на потребу орієнтації на динамічний характер кластерного утворення. Відповідно важливим свідченням рівня розвитку кластера є швидкість відновлення. Дійсно, кластер з позитивним балансом зростання інвестицій має значно меншу можливість занепаду порівняно з кластером, який підвищує продуктивність тільки за допомогою звуження діяльності й зовнішнього забезпечення ресурсами.

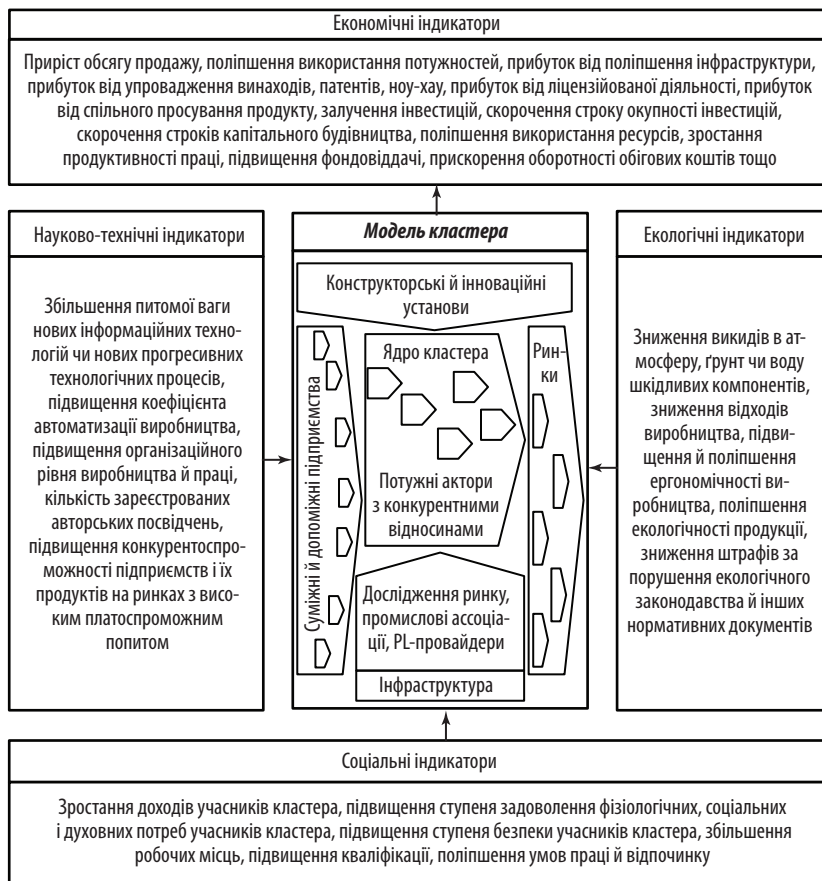


Рис. 2.14. Ідентифікатори оцінки ефективності кластерної стратегії

Подана на *рис. 2.14* модель кластера, розроблена у роботі [59], відбиває майже всі означені вище моменти. Разом з тим залишається актуальною проблема ідентифікації меж кластерної структури. Важливість цього питання пояснюється тим, що у разі прийняття динамічного характеру кластера, від правил ідентифікації меж залежатиме й рівень поданих на *рис. 2.14* показників. Навіть М. Портер наголошував на нетривіальності й складності завдання визначення

меж кластера, оскільки вона передбачає творчий процес, пов'язаний з розумінням найбільш важливих зв'язків між окремими елементами та їх додатковості. Межі кластера досить рідко відповідають стандартній галузевій класифікації, які не спроможні охопити багатьох учасників конкурентної боротьби й зв'язків між галузями [253, с. 210 – 212]. Визначаючи межі кластера, можна використовувати означені в першому розділі моделі розрахунку оптимального розміру групи. Можна звернутися до процедури встановлення відносин обміну. Так, принциповим у трактуванні меж кластера є визначення межі, коли вибуття одного з учасників кластера не здійснює впливу на його межі (через те, що від він відразу замінюється іншим).

Недоліком зазначених підходів є певна частка суб'єктивізму. Саме тому слід підтримати авторів, які для ідентифікації меж кластера пропонують застосовувати модель «витрати-випуск» В. Леонтьєва [60, с. 222 – 227], що відбиває взаємозв'язок між обсягами витрат на виробництво в галузевому розрізі та обсягами виробленої галуззю продукції. Якщо доповнити означену модель критеріями територіальної унікальності та спеціалізації, можна розробити принципову схему ідентифікації кластера, варіант якої подано на *рис. 2.15*.

Основу пропонованого підходу до ідентифікації кластера складає означена в роботі [254, с. 17] ідея щодо можливості визначення кластера на основі ідентифікації динаміки циркуляції товарів і послуг між галузями промисловості, моделювання процесу виробництва й групування постачальників і споживачів товарів і послуг. Разом з тим подана на *рис. 2.15* методика враховує й ряд додаткових критеріїв, що відбивають подані на *рис. 2.11* ознаки кластера.

Таким чином, означена в першому розділі роботи множинність підходів до визначення передумов і стимулів активізації інтеграційних процесів та об'єктивна потреба врахування гетерархічності сучасних ІСБ вимагає дещо іншого підходу до розробки методології управління ними. Доведена ж відсутність синтетичної теорії стратегічної інтеграції спричиняє розрізнене викладення теоретичних положень, синтезувати які можна орієнтуючись на подану в роботі [34, с. 82] ярусну схему розбудови теоретико-методологічного ба-

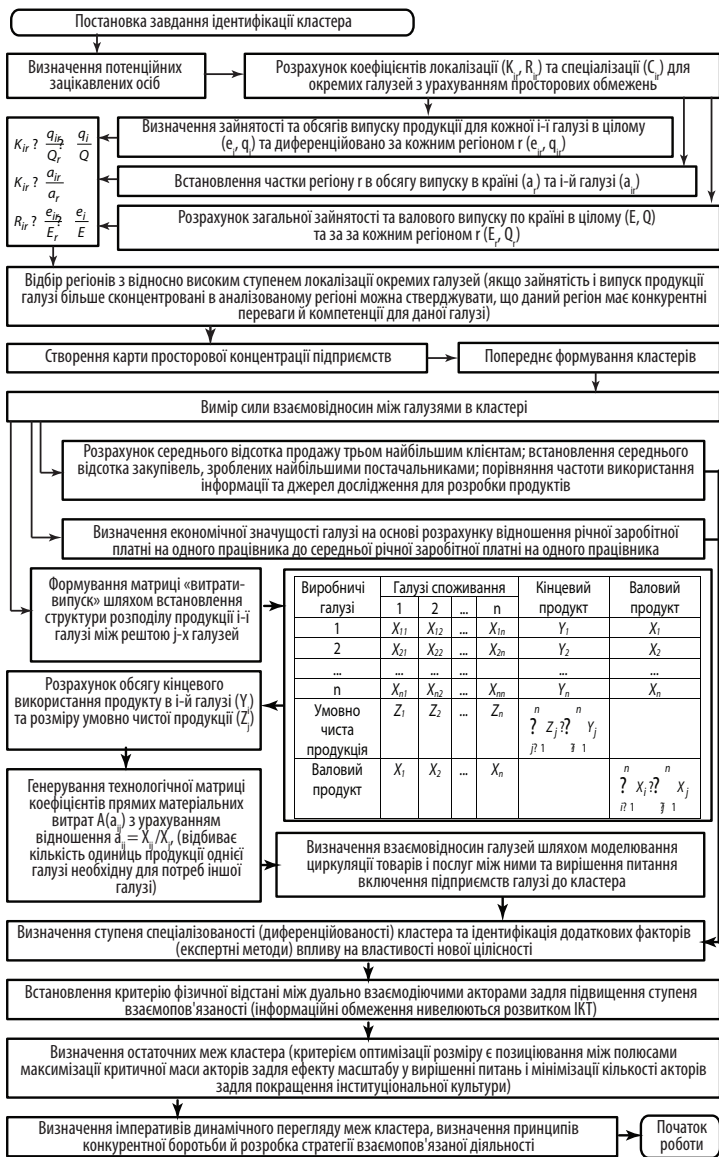


Рис. 2.15. Принципова схема ідентифікації меж кластера

зису: теоретичні пояснення → перспективи й ступені розвитку інтеграції → закономірності розвитку та їх залежність від умов життєдіяльності → принципи ефективності → інтеграційні заходи → методологія й методи → механізми інтеграції → оцінка ефектів → удосконалювання набутків. Саме потреба розкриття такої схеми й обумовлює зміст і спрямованість наступного етапу дослідження.

2.4. Методологічні засади організації управління інтеграційними процесами в гетерархічних структурах

Загальне розуміння інтеграції й необхідні теоретичні пояснення були подані в попередніх розділах роботи. Відповідно, першочергового обґрунтування потребує визначення розуміння саме методологічного базису обраного предмета дослідження. При цьому під методологією можна розуміти сукупність системних методів і засобів, спрямованих на вирішення складних і комплексних проблем [298, с. 202]; набір концептуальних принципів [257, с. 386]; вчення про структуру, логічну організацію, методи й засоби діяльності [393]; найбільш загальне вчення про методи, яке вивчає можливість й межі їх застосування в процесі усвідомлення наукової істини [29, с. 16], а також вчення про застосування принципів, категорій, законів діалектики – науки до процесу пізнання й практики задля отримання нових знань [29, с. 17].

Спільним у цих визначеннях є те, що методологія розглядається як необхідний компонент будь-якої діяльності. Отже, найбільш доцільною при подальшому викладенні матеріалу буде орієнтація на подане у роботі [210, с. 20] визначення методології як «вчення про організацію діяльності». Діяльність, у свою чергу, розглядається як процес активної взаємодії суб'єкта зі світом, під час якої суб'єкт задовольняє певні свої потреби [393], або як специфічна для людини цілеспрямована форма активності [384]. Відповідно як загальну методологію можна обрати праксеологію (див. рис. 2.1), що розглядає способи діяльності з погляду їх практичних властивостей та ефективності [209]. Означена організація діяльності передбачає упорядкування її в цілісну систему з чітко визначеними характеристиками

(особливості, принципи, умови, норми діяльності), логічною структурою (суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи діяльності та її результат) та процесом її здійснення – часовою структурою (фази, стадії, етапи діяльності). Завершеність циклу діяльності, у свою чергу, моделюється фазами проектування (створення моделі системи), технологічною (реалізація системи) та рефлексивною (оцінювання реалізованої системи та визначення потреби в подальшому її коригуванні) фазами [210, с. 24 – 25]. Ефективність же діяльності забезпечується її результативністю, адекватністю, чистотою (запобігання непередбачених наслідків), надійністю (визначається можливістю досягнення наміченого результату), послідовністю, цілеспрямованістю та пристосованістю до всієї суми наявних обставин [209].

Таку орієнтацію на організацію діяльності при розбудові теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції автор вважає доцільно співвіднести з розробленим Г. Б. Клейнером описом теорії підприємства, який передбачає отримання відповідей на ряд запитань про: встановлення межі між підприємством та середовищем; визначення взаємовідносин між ними; ідентифікацію факторів спостереження, які дозволяють детермінувати поведінку підприємства в різних сферах його функціонування; оцінку впливу, що здійснює цільова сфера підприємства на його функціонування [144, с. 36 – 37]. Структурування теорії інтеграції також варто базувати на розробці онтологічної моделі предметної сфери дослідження. Термін онтологія, запозичений з філософії, означає вчення про буття, у якому досліджуються загальні основи, принципи, структура й закономірності устрою реального світу та передбачається, зокрема, поділ реального світу на складові й класи об'єктів [305]. Результатом такого розподілу є онтологія системи або ж сукупність термінів і взаємозалежних визначень, що відносяться до деякої предметної сфери й виконують нормативну функцію [146]. Отже, онтологія формує загальне уявлення про об'єкт дослідження та фіксує категоріальний апарат концепції. Таким чином, у результаті поєднання діяльнісної орієнтації та структурованого онтологічного опису теорії підприємства отримуємо теоретико-методологічний базис стратегічної інтеграції (ТМБСІ), поданий на рис. 2.16, та оприлюднений автором у роботі [237].

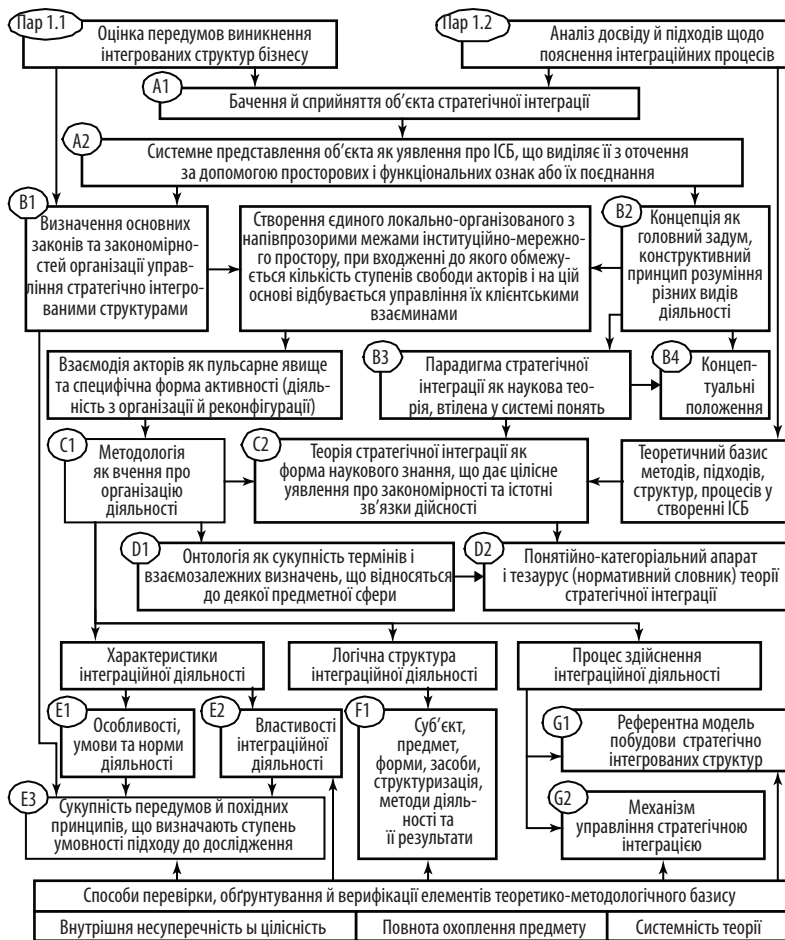


Рис. 2.16. Багаторівнева схема процесу розбудови теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання

Відразу слід звернути увагу, що при втіленні поданої на рис. 2.16 схеми виникає проблема перевірки адекватності розробленого теоретико-методологічного базису. Тут, на думку автора, слід знову

ж таки підтримати Г. Б. Клейнера [144, с. 43 – 44] щодо неможливості об'єктивної верифікації через суб'єктивний процес вивчення об'єкта. При цьому, на думку означеного автора, доцільним є виділення ряду основних характеристик оцінки адекватності елементів формованого базису, головні з яких подані в нижній частині рис. 2.16.

Таким чином, враховуючи означене обмеження щодо інтерпретації елементів теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції, подамо докладне їх тлумачення. Перш за все слід визначитися з баченням і сприйняттям об'єкта стратегічної інтеграції (елемент А1 запропонованої схеми розбудови теоретико-методологічного базису), під яким слід розуміти інтеграційні процеси між незалежними акторами. Відповідно виникає питання щодо ідентифікації ІСБ, особливо з урахуванням напрацювань означених на рис. 2.1 підходів. Так, ІСБ можна визначити або як сукупність пов'язаних ресурсів (з точки зору теорії залежності від ресурсів), сукупність програм (з точки зору еволюційної теорії) й сукупність транзакцій і контрактів (з точки зору теорії транзакційних витрат) [80, с. 144]; або як особливих утворень глобальної ринкової економіки, що перебувають під впливом обмежень технологічного й інституціонального характеру [279]; або як господарську організацію, що поєднує різних акторів, які утворюють коаліцію власників ресурсів і формують мережу взаємодії на основі імпліцитних контрактів у процесі досягнення спільних цілей [212, с. 185]. Поряд із цим відбувається відмова від розгляду окремих підприємств і їх об'єднань відповідно до метафори «машини», а ІСБ визначаються як комплексні структури, що поєднують механістичні й органістичні властивості [178]. Тому, у будь-якому випадку, ІСБ становить об'єднання певних базових модулів, яким раціональна внутрішня організація надає певні порівнянні переваги.

За таких умов можна підтримати А. Ю. Єгорова та Л. Ф. Нікуліна стосовно того, що стратегічна інтеграція призводить до утворення активних м'яких систем, тобто систем, утворених на підґрунті самоорганізації відносин [100, с. 13]. Відповідно, менеджмент стикається зі спроможністю ІСБ в певних умовах самопроявлятися, особливим чином на основі дифузних процесів ресурсозабезпечення (пуль-

сація без порушення накладених обмежень). М'якість є не лише властивістю розглянутих суб'єктів господарювання, але й характеристикою способів формування кінцевого результату [100, с. 80]. Активність системи полягає не тільки у присутності людини, але й у спроможності людей вступати у дуальні відносини між собою [100, с. 77]. Отже, саме людський фактор виступає як специфічна умова породження системи та обумовлює прояв емерджентності (самоорганізованого постійного чи тимчасового переходу кількості у відповідну нову якість у формі горизонтальних схем чи калоборацій) [100, с. 19].

Інтегративні властивості людського фактора відбиваються через «клієнтальність відносин», які відбивають ресурсні відносини менеджера й клієнта та орієнтовані на формування горизонтальних структур [100, с. 79]. Подібні системи не можуть керуватися ієрархічно, оскільки відсутня функціональна визначеність [100, с. 67]. Дане положення збігається з твердженням Г. П. Щедравицького [355] щодо відсутності у кооперованих структур діяльності об'єкта. Дійсно, об'єкт задається лише з якоїсь зовнішньої точки зору. Відповідно й стратегічна інтеграція розглядається як визначення певної організованості та накладення її як форми задля організації управління системами діяльності різних акторів. Більш того, стратегічна спрямованість інтеграційних процесів полягає в розвитку й вдосконаленні саме систем діяльності через проектування організованостей, що повністю відповідає означеному на рис. 2.16 визначенню методології.

Отже, з формалізованої точки зору ІСБ можна розглядати як активний об'єкт, що має власну систему цілеполягання й прийняття рішень, а також адаптивну модель предметної сфери (включаючи саму себе) й керівні системи різного рівня, які впливають на активний об'єкт і спроможні якісно змінюватися в процесі експлуатації [179, с. 6]. Відповідно виникає потреба переорієнтації на парадигму адаптивного управління, засновану на принципах самоорганізації біологічних систем. ІСБ повинна рекомбінувати власні системи, залучаючи кращі рішення й еволюціонувати, адаптуючись до змін середовища [187]. За таких умов інтеграція призводитиме до прояву нероздільної цілісності, яка в роботі [23, с. 98 – 99] характеризу-

ється як індивідуальність. При цьому кожен актор повинен володіти наступними ключовими характеристиками: орієнтуватися на досягнення цілей (прагнути існувати якомога довше й реалізовувати власний потенціал), усвідомлювати себе (сприймати себе як частину єдиного цілого), бути відкритим до зовнішнього світу (досвід – досвід взаємодії з оточенням), мати скінченну тривалість існування [23, с. 100 – 104].

Відповідним методологічним підґрунтям для моделювання означених властивостей є теорія функціональних систем (ТФС) П. К. Анохіна [18], яка на думку В. Г. Редько [274], є досить універсальною схемою відображення поведінки живих організмів, оскільки в основу опису індивідуального розвитку, навчання й еволюції покладено єдиний критерій – адаптивний результат дій організму [17]. При цьому функціональна система (ФС) становить динамічну саморегульовальну організацію (актора), що вибірково поєднує різнорідні структури й процеси організму [307]. Відповідно й В. С. Сіманков зазначає, що ФС представляють одиниці (елементи й механізми) складної інтегративної діяльності організму. Вони у своїй сукупності визначають життєдіяльність цілого організму – відкритої складної системи у її взаємодії з навколишнім середовищем [286]. Отже й кожен елемент ІСБ розглядається як органічна ланка в досить великій кооперації з іншими компонентами системи, а головною метою його існування є одержання корисного результату [18, с. 46]. Особливості застосування ТФС до процесів корпоративного розвитку були розглянуті автором у [137, с. 82 – 106], де доведено актуальність розгляду акцептора результату дії як інтегративного системоутворюючого фактора (результат є органічною частиною системи, що впливає на її життєдіяльність й обмежує не актуальні для даного моменту часу ступені свободи компонентів системи).

Якщо ж підтримати Л. Ф. Нікуліна [208, с. 59], кожна виконувану ФС функцію можна розглядати як форму прояву поданого на рис. 2.3 цілого. Дійсно, ФС відбиває взаємозв'язок процесів із підтримки певної функції ІСБ, а ступінь її організованості чи дезорганізованості визначається обраними правилами взаємодії. Г. П. Щедровицький [355] також стверджує, що функція є лише формою прояву зв'язків.

Отже й дослідження функцій якого-небудь предмета полягає у визначенні зв'язків, за допомогою яких цей предмет існує усередині більш складного цілого, та структури їх походження. Таким чином, виділяючи ІСБ із середовища (елемент А2 з рис. 2.16) слід розрізняти виконувані ним функції та систему відносин. При цьому через можливість перебування об'єкта в багатоаспектних відносинах з іншими об'єктами ІСБ може розглядатися як подана у табл. 2.6 мережа перетинів альянсів. Структура та якість соціальних зв'язків між учасниками перехресних альянсів визначають економічні дії, відкриваючи унікальні можливості й забезпечуючи доступ до цих можливостей у вигляді МП-мережі (див. рис. 1.18) чи охарактеризованої у джерелі [100, с. 36] партнерської корпорації. Більш детальне відбиття виділення ІСБ з оточення через накладення обмежень й ідентифікацію просторових і функціональних ознак (елемент А2) буде подано у підпункті 3.3.

Якщо ж підтримати означене у роботі [100, с. 9] твердження про неможливість розподілу соціуму як цілого на множину механічно з'єднаних взаємовідношень, можна й сформулювати означений на рис. 2.16 елемент В2 – концепцію стратегічної інтеграції. В її основу пропонується покласти гіпотезу створення єдиного локально-організованого з напівпрозорими межами інституційно-мережного простору, при входженні до якого обмежується кількість ступенів свободи акторів і на цій основі відбувається управління їх клієнтальними взаєминами. При цьому обмеження свободи відбувається в межах феномену самоорганізації учасників угод у вигляді пульпарного явища, орієнтованого на здійснення стратегічних дій і горизонтальну структурування. Розширене представлення даної концепції (елементи В3 та В4) буде відображене у пункті 3.1.

Отже, можна стверджувати, що методологія як вчення про організацію діяльності повністю відповідає означеному системодіяльнісному підходу, об'єднаному з орієнтацією організаційних процесів на результат життєдіяльності ІСБ, а отже й відбиває елемент С1 поданої на рис. 2.16 схеми. Особливості ж та умови ведення інтеграційної діяльності (елемент Е1), які обумовили розробку даної гіпотези, було розглянуто в пункті 2.1. Більш того, враховуючи означену

зміну об'єкта дослідження можна передбачити й зміни відносин акторів, у межах яких формуватимуться специфічні закономірності інтеграційної діяльності (формується елемент В1 поданої на рис. 2.16 схеми). Разом з тим у процесі розбудови теоретико-методологічного базису слід обов'язково враховувати й такі істотні умови, які не залежать від відносин людей та відбивають сутність предмету дослідження, а отже й можуть визначатися як закони організації інтеграційної діяльності. Отже, на основі адаптації наявних в економічній літературі положень [77; 198, с. 63 – 81; 246, с. 35; 269, с. 190 – 201; 294, с. 144 – 233; 287, с. 19; 312, с. 180 – 205], в *табл. 2.12* подано основні закони й закономірності інтеграційної діяльності як елементів формованого ТМБСІ.

Таблиця 2.12

Закони й закономірності інтеграційної діяльності

Елемент	Характеристика
1	2
<i>Структурні закони (інтеграція як явище)</i>	
Закон синергії	Носить загальний характер та має фундаментальне значення для формованого ТМБСІ: потенціал стратегічно інтегрованої структури більше суми потенціалів її складових. Відповідно в процесі стратегічної інтеграції слід знайти такий набір, при якому ресурси оптимально взаємодіяли б між собою, створюючи ефект позитивної синергії
Закон єдності аналізу й синтезу	Розкриття будь-якого інтеграційного процесу відбиває єдину послідовність дій, що здійснюються у прямо протилежних напрямках у континуумі глобальних та окремих цілей. Відповідно кожна система прагне налаштуватися на найбільш економічний режим функціонування за рахунок постійної зміни своєї структури або функцій, що виконуються нею
Закон компліментарності	У процесі створення ІСБ слід прагнути до залучення акторів із компліментарними (взаємодоповнюючими) видами діяльності. Відповідно збільшення обсягу будь-якого з них збільшуватиме (або хоча б не зменшуватиме) граничну прибутковість кожного зі всіх інших видів діяльності ІСБ
Закон пріоритету цілого над частиною	Обґрунтовує означений на рис. 2.3 підхід до ідентифікації цілого. Передбачається, що частини підпорядковані цілому, розвиваються й рухаються в його межах й погоджуються з ним у реалізації системних функцій
Закон композиційно-пропорційності	У процесі стратегічної інтеграції об'єднання акторів прагне надбати, створити або зберегти у своїй структурі всі необхідні ресурси (композицію), які знаходяться в заданих співвідношенні та підпорядкованості (пропорції). Відбиває означене на рис. 2.5 співвідношення гармонії й інтеграції

Продовження табл. 2.12

1	2
Функціональні закони (інтеграція як процес)	
Закон розвитку	На кожному з етапів інтеграції актори прагнуть набути найбільшого сумарного потенціалу. Дія даного закону обумовлює феномен структурної інерції у взаєминах акторів у рамках визначеної ресурсно-екологічної ніші
Закон необхідної різноманітності	Передбачає, що розмаїтість керівної системи повинна бути не менше розмаїтості керованого об'єкта. З точки зору формування механізму управління ІСБ втіленням цього закону є або пояснення виникнення «емерджентного інтелекту», оскільки в іншому випадку складність керівного органу буде значно нижчою або вимога більш жорсткої централізації
Закон взаємозалежності інтеграції й дезінтеграції	Ставить у відповідність (прямо пропорційну залежність) напрямки і форму стратегічної інтеграції від сили та дії дезінтеграційних причин: якщо щось інтегрується, значить щось дезінтегрується. Ігнорування даного закону може призвести до підміни інтеграції явищем дезінтеграції
Закон переходу кількості у якість	Інтеграція значної кількості різнопрофільних акторів до єдиної ІСБ надає останній можливість формування, розвитку й реалізації принципово нової бізнес-якості, що забезпечуватиме ефективність роботи
<i>Закони інформаційного суспільства</i>	
Закон Мура	Потужність комп'ютерного обладнання кумулятивно збільшується, в той час як їх вартість залишається приблизно на тому ж рівні. Обумовлює означений у табл. 1.1 рівень розвитку ІКТ та регулює застосування поданих на рис. 1.2 напрямків активізації інформаційних процесів
Закон інформованості-упорядкованості	Кожна стратегічна інтегрована система прагне отримати якомога більше достовірної, цінної та насиченої інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище задля підтримки життєдіяльності
Закон Меткафа – цінність мережі дорівнює числу її користувачів у квадраті	Відбиває нелінійність зростання корисності мережі, а отже й доводить потребу розгляду мережі як більш плідного способу створення систем, ніж ієрархічна структура. Межі дії даного закону виходять за межі ІКТ та включають інтегровані об'єднання акторів (командна робота більш ефективна ніж сума індивідуальних результатів)
Закон доступності інформації	Доступність інформації для окремих учасників ІСБ буде вищою при одночасному використанні декількох форм подачі однієї й тієї же інформації. Регламентує створення інформаційно-інституціонального простору
Закон вартості ділової активності	Розмір організації залежить від різниці між ціною ділових операцій і ціною володіння ресурсами, необхідними для участі в цих операціях (пряма залежність між продуктивністю та вартістю ділових операцій). Саме тому розвиток ІКТ обумовлює тенденції зниження розмірів організацій і зміну принципів їх діяльності в межах концепції стратегічної інтеграції

Продовження табл. 2.12

1	2
Закон ефективного сприйняття інформації	Процеси сприйняття й запам'ятовування інформації людиною реалізуються найбільш ефективно, якщо вони наближенні до процесу її мислення. Відповідно в процесі інтеграції слід визначати граничні межі завантаження інформацією окремих акторів-членів ІСБ
<i>Загальносистемні закономірності</i>	
Закономірність зростання й зменшення ентропії	Ентропія (кількісна міра безладу в системі) й негентропія (міра упорядкованості) відбивають динаміку чергування етапів інтеграції й дезінтеграції (збільшення ентропії ініціює процеси реконфігурації ІСБ)
Закономірність конвергенції	Актори в процесі взаємодії в межах ІСБ поступово починають взаємозближення (взаємопроникнення) та починають впливати один на одного (внутрішня конвергенція). При цьому можлива й зовнішня конвергенція, коли ІСБ (чи окремих актор-волонтер) інтегруються до середовища
Закономірність нерівномірного розвитку	Чим складніше ІСБ, тим більш нерівномірно розвиваються окремі її учасники. При цьому виникають найбільш «слабкі місця», які можуть вимагати реконфігурування ІСБ. Проте у будь-якому випадку інтеграційний розвиток орієнтується на досягнення ідеального стану (взаємодії)
Закономірність повноти частин	ІСБ (особлива гібридна її форма) утворена як м'яка система, яка орієнтується на процеси активної самоорганізації акторів. При цьому необхідно забезпечити хоча б мінімальну їх працездатність, інакше система буде не керованою
<i>Закономірності форми й змісту</i>	
Закономірність композиції	Цілі окремих акторів є підцілями ІСБ. Ця закономірність встановлює чітку причинно-наслідкову конфігурацію постанови й досягнення спільних цілей на основі симетричних сценарних моделей та ідентифікаторів проблем
Закономірність оптимальної централізації	Тісно перетинається з означеною в табл. 2.5 проблемою вибору центрального актора та встановлення балансу влади відповідно до рис. 1.12. Найбільш важливим її прояв відбивається у кластерно-мережних структурах
Закономірність формації	Форма ІСБ визначається особливістю й силою зв'язків між її акторами та середовищем. Відбиває залежність між конфігурацією зв'язків і процесом формування стратегічно інтегрованої структури
Закономірність ітерації	Відбиває закон переходу кількості в якість та обумовлює зв'язок між складністю ІСБ та кількістю її учасників. Саме кількість елементів і зв'язків визначає типологію можливих варіантів організації ІСБ. Окрім того, наростання складності вимагає проведення декілька ітераційних циклів обґрунтування й реалізації інтеграційних процесів

Закінчення табл. 2.12

1	2
Закономірність самозбереження	Кожен актор у складі ІСБ як одна з головних цілей розглядає продовження існування. З іншого боку, гібридні ІСБ можуть утворюватися задля досягнення певної цілі з подальшим припиненням існування. Аналогічно актор може виникати лише для тимчасового забезпечення потреб
<i>Закономірності взаємозв'язку та взаємодії</i>	
Закономірність пропорційності	Встановлює кількісні зв'язки, які обумовлюють якісну відповідність бізнес-процесів різних акторів. Визначає норми співвіднесення в МПТ-мережах
Закономірність онтогенезу	Відбиває життєвий цикл і послідовність виникнення, розвитку та ліквідації інтегрованих структур, зокрема відповідно до рис. 1.22 та рис. 2.13
Закономірності співучасті й саморегулювання	Актор може вважатися залученим до складу ІСБ лише через прийняття спільної участі в її діяльності чи в організації процесу управління інтегрованою структурою. При цьому часто юридична незалежність акторів призводить до поширення процесів самоорганізації м'яких систем

Слід зазначити, що наведені в табл. 2.12 закони й закономірності інтеграційного процесу здійснюють різноплановий (позитивний і негативний) вплив. Наприклад, як стверджується в роботі [294, с. 240], зростання кількості акторів відповідно до законів синергії, розвитку й переходу кількості в якість призводять до зростання консолідованого потенціалу ІСБ. Разом з тим закони композиції й пропорційності вимагають обмеження такого зростання. Така взаємодія законів тісно перетинається з означеною в першому розділі (див. табл. 1.5, табл. 1.6 та рис. 1.13) проблемою визначення оптимального розміру інтегрованої структури. Отже, з точки зору стратегічної орієнтації інтеграційного процесу поряд з урахуванням зміни закономірностей слід враховувати такий елемент (Е1) означеної схеми розбудови ТМБСІ як властивості інтеграційної діяльності (сукупність загальних, генетичних, корпоративних і синергетичних проявів, що відбивають склад, природу, зміст і значення інтегрованої структури бізнесу).

Перш за все такі властивості визначаються особливостями ІСБ, до яких згідно з дослідженнями А. Ю. Єгорова та Л. Ф. Нікуліна можна віднести: наявність цілісної сукупності елементів, що взаємодіють на інституціонально-контрактній основі; істотні зв'язки між

елементами з закономірною необхідністю визначають інтегративні системи якості; зв'язки між елементами певним чином упорядковані, тобто система має організацію; система володіє інтегративними якостями, які не властиві жодному з її елементів [100, с. 62]. Даний перелік особливостей ІСБ, до яких прагнуть процеси стратегічної інтеграції, дозволив виділити означені на *рис. 2.17* властивості інтеграційної діяльності.

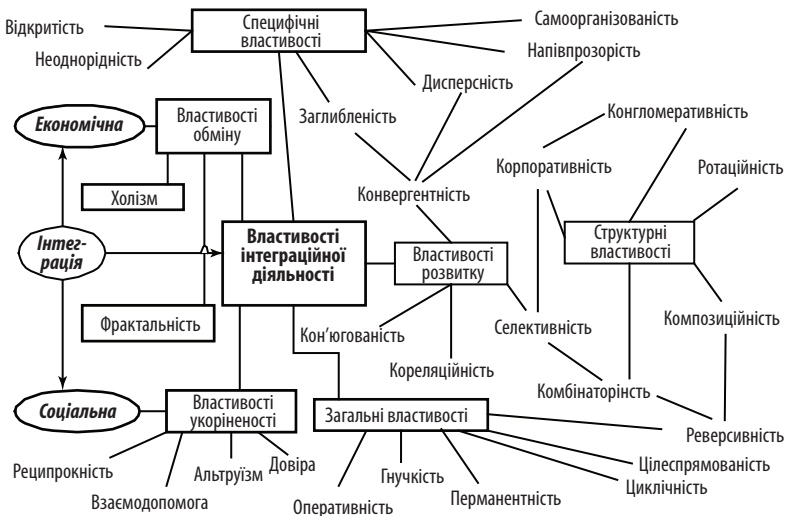


Рис. 2.17. Сукупність властивостей інтеграційної діяльності

Більшість з означених на *рис. 2.17* властивостей є наслідком з поданих у *табл. 2.12* законів і закономірностей. Проте деякі з них потребують більш детального розгляду. Так, властивість укоріненості, виділена у роботі [325, с. 45], відбиває процес, у ході якого соціальні відносини формують економічні дії. При цьому укорінення обмежує можливий набір дій і змінює самі наміри акторів щодо цих дій. Ступінь укорінення в системі міжфірмового обміну визначає можливості й обмеження, що є специфічними для мережних форм організації й породжують результати, які не можуть бути передбачені стандартними економічними теоріями. Укоріненість може бути структурною (матеріальна якість і структура зв'язків між акторами),

когнітивною (структурування ментальних процесів задля спрямування економічної діяльності), культурною (спільні переконання й цінності), політичною (інституціональні обмеження й стимули) та інформаційною (передача більш насиченої інформації).

Укоріненість інтеграційних процесів обумовлює необхідність окремого розгляду властивості реципрокності (reciprocity), яка у роботі [28, с. 3] визначається як обмін подарунками між членами горизонтальної мережі, та як видно з рис. 2.17, є формою соціальної інтеграції. Реципрокність як правило орієнтується на неринкову основу, а отже є відбиттям інституціональної теорії. Реципрокні відносини передбачають обмін у вигляді подарунків та через довіру. Саме довіра, в межах реципрокних відносин, дозволяє зменшити транзакційну невизначеність і створює такі можливості, які важко передбачити у контракті [325, с. 48]. Разом з тим ця властивість не заперечує відсутність альтруїзму (альтруїзм як дія у групових інтересах) у ринкових відносинах, що дозволяє наголосити на виникненні реципрокних мереж або мереж взаємодопомоги (за умови наявності належного інституційного середовища). Відповідно означена властивість призводить до формування норм взаємовідносин, за аналогією до означених на рис. 1.16 допущень теорії соціального обміну.

Окремо слід враховувати, що реципрокність, як стверджується у роботі [28, с. 8], передбачає обов'язковність знайомства акторів. Саме тому можна стверджувати про тривалість у часі інтеграційних процесів, коли накладення інтеграційних обмежень замінюватиметься проявом реципрокності, а отже й бажанням інвестувати ресурси у підтримку взаємин [325, с. 51]. Разом з тим властивість реципрокності заперечує застосування ресурсів примусу (відповідно до теорії економічної влади) [28, с. 13]. Отже й інтеграція зводиться до добровільного примусу через підпорядкування спільно виробленим нормам.

Разом з тим, як видно з рис. 2.17, означені властивості більше торкаються соціального боку інтеграції. З точки зору ж відносин обміну більш доцільним, на думку автора монографії, буде врахування властивостей:

- відкритості (наявність означеної властивості забезпечує можливість залучення й перерозподілу ресурсів та компетенцій. Лише

відкритість акторів, що входять до складу ІСБ, дозволяє з мінімальною адаптацією змінювати внутрішні процеси ІСБ задля задоволення потреб. Відповідно й основними процесами всередині ІСБ стають навчання, розвиток й адаптація [287, с. 6]);

- неоднорідності (відбиває нелінійність інтеграційних процесів та їх відносин один з одним. Різний рівень синхронізації часу й процесів, відмінності у конкурентоспроможності акторів та їх індивідуальному світосприйнятті обумовлює саме неоднорідність утвореного інтегрованого цілого [37]);
- напівпрозорості (відбиває означений у пункті 1.4 ефект дифузії ресурсів та компетенцій та відмову інтегрованих акторів від використання лише власних активів [100, с. 72]. Іншим проявом є рухливість корпоративних соціально-економічних меж, як постійної й фундаментальної властивості ІСБ здійснювати перегляд власних меж кожного разу, при зміні умов життєдіяльності [100, с. 155]);
- дисперсності (є результатом конвергенції економічних просторів різних акторів та їх інтегрованих сукупностей, але зі збереженням певної відособленості. Об'єктивна потреба виділення цієї властивості обумовлена високим рівнем спеціалізації суб'єктів господарювання, що прагнуть інтегруватися [37]);
- заглибленості (забезпечує створення горизонтальних клієнтальних відносин і стимулює конвергенцію окремих компетенцій).

Означений перелік специфічних для інтеграційних процесів властивостей можна доповнити групою властивостей, що відбиває процеси структуризації ІСБ. Головною з них, відповідно до роботи [37] є властивість конгломеративності, як поглинання одного економічного процесу іншим. Результатом такого поглинання є структуризація досвіду економічно пов'язаних акторів в межах певного віртуального об'єкта. Відразу слід зазначити, що з попередньою властивістю тісно пов'язані властивості корпоративності (відбиває зв'язки й залежності акторів в інтеграційних процесах та обумовлює їх варіаційно-ймовірнісний характер), композиційності (розкриває

потенціал архітекτονіки побудови моделей організації зв'язків й формує домінанту організації ІСБ), ротаційність (можливість перестановки чи заміни акторів, що входять до складу ІСБ, особливо в межах горизонтальних відносин), комбінаторність (предметна адоптація способів й моделей побудови інтеграційних структур до конкретних цілей і ресурсів; відбиває стійку спроможність акторів формувати різноманітні комбінації взаємозв'язків залежно від вимог середовища) [269, с. 75 – 86].

Окрім перелічених специфічних властивостей, під час інтеграційної діяльності слід враховувати й загальні властивості, які можуть відноситися до будь-якого бізнес-процесу. Адаптуючи подані у [100, с. 72 – 78; 246, с. 34 – 47; 269, с. 75 – 86] набутки стосовно утворення ІСБ, можна виділити такі властивості, як: цілеспрямованість (орієнтація процесу інтеграції на постановку й досягнення бажаного цілого), перманентність (відбиває наявність ряду складових, які структурно формують й послідовно відбивають організаційні властивості інтегрованого цілого; характеризує дискретність побудови ІСБ, відбиваючи поелементний і поетапний підхід до її утворення), циклічність (інтеграційна структура як композиція ресурсів може утворюватися шляхом очікування періодичного повторення певних дій чи визначеної їх послідовності), реверсивність (залучення актора до ІСБ часто залишає можливість його повернення до попередніх дій, хоча, як правило, при цьому будуть додаватися нові властивості, отримані від цілого), оперативність (відбиває потребу підвищення швидкості трансформаційних процесів організаційних змін в умовах дії феномену стратегічної інтеграції), гнучкість (відбиває потенціал адоптації акторів до вимог цілого та цілого по відношенню до оточення).

Серед пласту означених загальних властивостей можна окремо виділити властивості, які відповідають за процеси розвитку як під час створення ІСБ, так і в межах вже сформованих структур. Отже, до їх складу можна віднести такі властивості, як: селективність (спроможність до вдосконалення, закріплення й розвитку необхідних характеристик інтегрованого цілого шляхом відбору акторів, з якими вступати у взаємозв'язки), кон'югованість (спроможність до внутрішнього обміну між учасниками інтеграційних процесів,

об'єднанню та підсиленню наявних компетенцій) й кореляційність (спроможність до активізації взаємозв'язків).

Таким чином, подана на рис. 2.17 система властивостей інтеграційного процесу розглядає стратегічно орієнтовану ІСБ як відкрити активну систему, орієнтовану на спадкоємність формування її компетенцій. На основі розвитку означених властивостей можна модернізувати сукупний інтеграційний потенціал, а їх поєднання з розглянутими у табл. 2.12 закономірностями дозволило розробити систему принципів стратегічної інтеграції (елемент ЕЗ формованого теоретико-методологічного базису), авторський варіант групування яких подано у табл. 2.13 та табл. 2.14. При цьому передбачається виділення загальних (можуть застосовуватися до будь-якої діяльності, а отже необхідні для врахування й при проведенні стратегічної інтеграції) та специфічних (якісно відрізняються від загальних й орієнтовані лише на відбиття норм, правил, настанов та вимог стратегічної інтеграції). Характеристика загальних принципів досить повно розглянута в економічній літературі, зокрема й у працях автора [245, с. 54 – 62; 246, с. 39 – 45; 260, с. 98 – 103]. Саме тому в табл. 2.13 подано лише їх розподіл між окремими групами.

Таблиця 2.13

Сукупність загальних принципів інтеграційної діяльності

Група	Перелік принципів у складі групи
1	2
Принципи системного підходу	Принципи пропорційності, системоутворюючих взаємин, паралельності, прямоточності, ритмічності, системності, цілісності, динамічності, комплексності, безперервності, всебічності, субординації, адаптивності, випереджального розгляду, проблемної орієнтації, інформаційної відкритості, інерційності, багатofункціональності, комплексності, об'єктивності дослідження, динамічності оцінок, оптимальності
Синергетичні та кібернетичні принципи	Рефлексивного регулювання за зворотним зв'язком, зовнішнього доповнення, гомеостатичності, становлення, комунікативності, додатковості, подвійності або єдності зовнішнього та внутрішнього, локальної непередбачуваності, ускладнення системи в процесі розвитку, згортання складного, пульсуючого об'єднання, корекції, об'єднання складних структур
Цілеполягання	Принципи примата цілі, дерева цілей, постійної цільової адаптації, перманентності цілеполягання, формулювання цілей центрами прийняття рішень

Закінчення табл. 2.13

1	2
Принципи ринкової економіки	Свободи контрактів і вільного підприємництва, захищеного законом права на купівлю-продаж, різноманіття форм власності на засоби виробництва, ринкового ціноутворення, конкуренції, договірних відносин між суб'єктами господарювання, обмеженого втручання держави в господарську діяльність
Принципи організації процесу управління стратегічною інтеграцією	Невтручання в оперативне управління об'єктів інтеграції, волі вибору партнера для взаємодії, прозорості та максимальної відкритості, справедливості, постійного перегляду й удосконалення, взаємовигідного співробітництва, дотримання інтересів кожного члена інтеграційної структури, максимальної самостійності об'єктів інтеграції, єдиноначальності, обмеженої самостійності членів інтеграційної структури, процесингу
Принципи побудови ІСБ	Зменшення ієрархічних рівнів, виключення дублювання, аутсорсингової організації діяльності й управління, придбання переваг, гомогенності, ієрархічності, вузької спеціалізації, окупності, сітьової організації, віртуалізації, достатності, сполучення централізації і децентралізації

Таблиця 2.14

Сукупність прикладних принципів організації інтеграційної діяльності

Принцип	Характеристика
1	2
Інтегралізму [199]	Аналіз будь-яких економічних явищ повинен здійснюватися з точки зору всієї інтегрованої цілісності. Відповідно й інтегралізм означає зближення й взаємопроникнення якостей явищ при збереженні різноманіття й своєрідності
Подвійності [144, с. 41]	Кожен актор знаходиться у відносинах з середовищем та потребує досягнення внутрішньої узгодженості власних складових. Така потреба забезпечується, як правило, шляхом трансграничної взаємодії між внутрішнім і зовнішнім ментальним, культурним, інституціональним середовищами
Суперцілі участі [100, с. 79]	Забезпечує освоєння й інтенсифікацію клієнтальних процесів. Відбиває вимогу урахування всіх (або переважної більшості) цільових функцій учасників процесу інтеграції у вигляді лінгвістичних змінних. Можливе спрямоване управління через прийняті цільові функції й набір діагностичних параметрів бажаного стану
Перетворення полей взаємодії	Інтеграція сприяє збалансованому зростанню обсягів капіталу, синхронізації нововведень, перетворенню виробничо-функціональної взаємодії, розширенню технологічно-функціональної залежності в кожному новому акті інтеграційно-деінтеграційного процесу [167, с. 7]

Продовження табл. 2.14

1	2
Забезпечення гарантованого результату	Передбачає можливість досягнення кожним учасником інтеграційного процесу якогось мінімального результату, за умови, що кожен з учасників додержується наміченої програми спільної діяльності й зацікавлений у її додержанні (в іншому випадку результат буде меншим за гарантований) [45, с. 140]
Принцип акторності [355]	Інтеграція становить не нескінченний та рівнототожний собі процес, а організований, що має суворо визначений початок і кінець. Кожен акт інтеграції це цілісне й завжди суворо індивідуалізоване явище. Відбиває життєвий цикл ІСБ
Колективної раціональності	Панує над індивідуальною раціональністю окремих фірм. Дії оптимальні з точки зору окремого учасника ринку, можуть бути шкідливими з точки зору всієї ІСБ, якщо решта агентів діятиме аналогічним чином [265, с. 101]
Взаємодоповнення (принцип компетенцій та взаємодоповнюваності)	Передбачає орієнтацію замість традиційних економічних теорій на концепцію компліментарності [80, с. 40]. Обумовлює виникнення додаткової цінності через використання сукупності взаємодоповнюючих компетенцій (підвищення ефективності інтеграції за рахунок участі в послідовності взаємодоповнюючих операцій), де переваги від розширення однієї діяльності зростають, якщо компанія розширює масштаби іншої. Інвестиції у комплементарні напрямки надають кращих результатів, ніж стимулювання індивідуального розвитку. Управління спрямоване на один з напрямків, як правило, регулює й підсилює інші [80, с. 78]
Компенсаційної основи співробітництва	Прагнення продовження співробітництва понад встановлений в угоді термін призводить до надання певних поступок. Разом з тим як одних із головних (але збалансованих з рештою) цілей залишається підтримка життєдіяльності й максимізація прибутку
Недосконалої подільності операцій чи ресурсів [167, с. 16 – 17]	Обумовлює появу ефекту масштабу від інтеграції. Передбачає наявність мінімально визначених меж однієї виробничої операції у зв'язку з іншими операціями у тому ступені, в якому максимізується вихід логістичного ланцюга (прибуток від виробництва продукції). Цілісний масштаб виробничого процесу визначений оптимальною взаємообумовленістю операцій, які виконуються машинами з встановленим мінімальним обсягом виробництва. При цьому кожна елементарна операція визначена часом її виконання з урахуванням переобладнання та узгодження взаємодії з іншими операціями. Навіть якщо ресурс може розподілятися нескінченно, поріг його подільності визначається комбінацією з іншими ресурсами та оптимальними обсягами їх використання
Спонтанного виникнення [307]	У складних інтегрованих системах можливе виникнення особливих критичних станів, коли незначні флуктуації спроможні призвести до появи нових структур, які повністю відрізняються від наявної цілісності
Резервування ресурсів [249, с. 124 – 126]	Інтеграція акторів до ІСБ повинна збільшувати сукупний ресурсний потенціал, зростання якого дозволить здійснювати вплив на оточення. При цьому повинні створюватися певні резерви ресурсів, що повинні бути розподілені між учасниками інтегрованої структури за критерієм мінімізації консолідованого запасу

Продовження табл. 2.14

1	2
Забезпечення субаддитивності витрат [45, с. 11] [317, с. 74]	<p>Витрати є субаддитивними, якщо вони менші у разі випуску товару на одному підприємстві (ІСБ) ніж при окремому виробництві в межах різних підприємств. Так, якщо $C(q)$ – загальні витрати на випуск q виробів, можна передбачити, що $C(q)$ буде мінімальним необхідним набором витрат ресурсів. При цьому, якщо задати постійні витрати виробництва F, то при ненульовому випуску ($q > 0$) витрати становитимуть $C(q) = F + \int_0^q C'(x)dx$. Граничні ж витрати суворо зменшуються, якщо $C''(q) < 0$ для всіх q. Середні витрати також убутні, якщо для всіх q_1 та q_2 ($0 < q_1 < q_2$) виконується нерівність $\frac{C(q_2)}{q_2} < \frac{C(q_1)}{q_1}$. Субаддитивність витрат виникає якщо для будь-якого n-набору виробів випуску $q = (q_1 \dots q_n)$ виконується нерівність: $\sum C(q_i) > C(\sum q_i)$. Тоді консолідована собівартість менша за роздільну. Зменшення субаддитивності сприяє зменшенню експансії, обмежує її вертикальне зростання</p>
Узгодження (координації) інтересів [163, с. 293]	<p>Взаємодія учасників економічної системи можлива лише за умови координації їх інтересів. Рішення про інтеграцію (окрім ворожих М&А) повинно бути відбиттям узгодженої волі двох або більше сторін. Відповідно до цього принципу окремі агенти мають право: вирішувати, брати участь у інтеграційних процесах чи ні; обирати партнерів з інтеграції; визначати форму утворення ІСБ та зміст подальших взаємин тощо</p>
Обумовленості подій [80, с. 143]	<p>Доцільність тих чи інших дій щодо проведення інтеграційних процесів залежить від положення у обраному виді діяльності. Не може бути універсального комплексу заходів й набору стратегій. Інтеграція повинна орієнтуватися на забезпечення конгруентності (відповідності) між умовами середовища та ІСБ</p>
Збалансованості поточної діяльності акторів й стратегічного розвитку ІСБ	<p>Під час організаційного розвитку ІСБ потрібні значні інвестиційні вкладення. Проте ця вимога обмежує можливості поточного економічного зростання й рівень рентабельності. Саме під час інтеграційних процесів найбільш деструктивно може проявлятися опортунізм поведінки, коли фінансування розвитку відбувається за рахунок окремих учасників інтеграції, а решта витягає для себе додаткові прибутки [16, с. 48]. Використання принципу забезпечуватиме справедливий розподіл ризиків і доходів між учасниками інтеграційних процесів та спільну зацікавленість партнерів у досягненні кінцевих результатів співробітництва</p>
Тимчасової цілісності	<p>Будь-яка система, що самоорганізовується, формується на певний проміжок часу. Можливе її перетворення без зміни юридичної форми, але зі значною трансформацією економічної сутності</p>
Принцип системного подання	<p>Зобов'язує розглядати будь-який прояв інтеграційної діяльності як мінімум у чотирьох аспектах: процесів; функціональних структур; організованостей (морфології) та безпосередньо акторів [355]</p>

Продовження табл. 2.14

1	2
Розширення інституційних можливостей [121]	Передбачає пріоритетність прав окремих акторів в інтегрованій цілісності. Формовані в процесі інтеграції рутини й інститути слід розглядати не тільки як певні обмеження, але і як засіб розширення меж можливостей інтегрованого суб'єкта. Отже й стимулом до інтеграції є не підпорядкування інших акторів через обмеження їх можливостей і самостійності, а бажання спільного підвищення статусу
Гомогенності (гармонізації окремих дій та інструментів) [176]	Припускає відмову від розуміння інтеграційної діяльності як суми одноразових акцій, дія яких до того ж обмежена в часі. Ефективність обраних заходів залежить від того, наскільки інтегровані окремі методи в єдине ціле й наскільки ефективно координується взаємозв'язок між окремими елементами програми взаємодії. При цьому створюється гомогенний, єдиний імідж ІСБ та її діяльності шляхом гармонізації зовнішніх і внутрішніх аспектів взаємодії
Плюралізму та фрагментарності [309, с. 295]	Розвиває принцип тимчасової цілісності через передбачення неприйняття панування цілого над окремими частинами (віртуальна інтеграція). Універсальний світ модерну розпався на безліч різнорідних фрагментів, й у цій мозаїці неможливо виділити щось абсолютне. Отже у ряді випадків нема потреби орієнтуватися на суперпроекти, які залучають акторів у єдине поле взаємодії
Органічної природи організації	Передбачається, що організація спроможна зростати й еволюціонувати за аналогією до живого організму, на відміну від механістичних принципів її побудови [23; 187; 324, с. 264]
Популятивності діяльності й мислення [355]	Змушує помічати в підпростір реалізації множину не подібних один з одним акторів, які функціонують на основі розгортання однієї й тієї ж системи культури. Проте таке розгортання відбувається щоразу по-різному відповідно до особливостей тих ситуацій, де здійснюється ця реалізація інтеграційної діяльності]
Досягнення прийняттого рівня задоволеності [351, с. 51]	Відбиває концепцію обмеженої раціональності. Не всі рішення прийняті акторами в процесі утворення ІСБ можуть пояснюватися критерієм максимізації вигоди. Більш прийнятною цільовою функцією є досягнення бажаного рівня задоволеності головними стейкхолдерами. При цьому спрощується процес вирішення проблеми асиметрії й недосконалості інформації через орієнтацію на поведінкові аспекти
Дуальності відносин розвитку [100, с. 105 – 106]	Будь-яка система, навіть у разі автономного розташування в рамках певної ресурсно-екологічної ніші, переважно позбавлена необхідних активності й функціональної рухливості у напрямку власної цілісності, окрім вузько специфічної спроможності знати лише партнерів своїх попарних відносин, необхідних для самоорганізації. Як наслідок можна стверджувати, що попарні процеси автономних (внутрішньосистемних) подій слід вважати парадигмою формування відносин рівноправних і тим самим деякої цілісності
Реплікаційної здатності й самовідтворення [44]	Передбачає виділення як ознаку інтеграційного процесу повторюваність завдань (за аналогією до рис. 1.18). Принцип свідчить як про можливість швидкого й ефективного зростання ІСБ, так і про широке сприйняття нею структури й функцій власних організаційних здатностей. Саме у повторювальності полягає одна з головних передумов цілеспрямованого поліпшення консолідованих компетенцій

Продовження табл. 2.14

1	2
Управління невизначеністю [307]	В активній м'якій ІСБ досить складно організувати процес консолідованого планування. Відповідно потрібно переходити від боротьби з невизначеністю до управління нею шляхом введення невизначеності до контуру управління ІСБ через механізм системних мутацій
Взаємності	Передбачає обов'язковість наявності якогось вкладу учасників до ІСБ, тобто отримання чогось (ресурсів, знань, технологій) нового замість чогось відданого
Системо-й структуро-очікування [100, с. 95]	Прогнозований чи не прогнозований результат реагування й структуризації системи у вигляді системних або пробних мутацій а наявності емердженті у вигляді самоорганізації. При цьому утворюється просторова параметризація структури як корисного для адаптації результату
Системо-й структуро-утворення [100, с. 95]	Корисний результат дії попереднього принципу. Відбиває еквіфінальну емерджентію сумативної системи на основі системних мутацій за прийнятим складом цільових функцій. Відповідно до неї відбивається урахування вертикальної й особливо горизонтальної структуризації
Ізоморфізму [265, с. 100]	Відбиває процес відтворення господарськими організаціями подібних характеристик у результаті зіткнення з аналогічними умовами навколишнього середовища. Цей принцип обумовлює розмаїтість організаційних форм утворення ІСБ
Структуризації	Створення цілісності самоорганізованої системи [100, с. 95] з рівноправним і довготривалим характером відносин між партнерами
Незнання	Структура й поведінка ІСБ як правило не є заздалегідь детермінованими, а формуються на основі індивідуальних обмежено раціональних уподобань суб'єктів інтеграції (моделювання часткового знання й незнання)
Самовизначення	Усі актори, для яких взяття участі у кластерно-мережній структурі становить певний інтерес, повинні вважатися її частиною [60, с. 106]
Додатковості (опису об'єкта у взаємовиключних аспектах)	Ціле й цілісний підхід повинні давати можливість знаходити додаткові характеристики об'єкта дослідження. Ці характеристики повинні в тому чи іншому ступені відбивати специфічні риси саме цілого. Умови спостереження, тобто ракурс, у якому спостерігається ІСБ, можуть змінюватися в процесі дослідження й це дає додаткові можливості для всебічного її пізнання. Лише різноспрямованість аспектів дослідження дозволяє визначити природу інтегрованого цілого [18, с. 19]
	Передбачає взаємовиключення підприємств різного масштабу. Оскільки властивості й параметри, притаманні інтегрованому цілому не можуть бути отримані одночасно, в єдиній системі вимірювання, актори ІСБ повинні функціонально доповнювати один одного. Отже передбачається різноякісний склад учасників, зокрема, як це зазначено на рис. 2.10 [167, с. 101]
Граничного обсягу відповідальності	У процесі інтеграції слід враховувати обмежену спроможність окремих ланок ланцюга створення вартості впливати на поточні логістичні процеси. Даним принципом визначатимуться як форма організаційної побудови ІСБ, так і особливості функціонування механізму управління [324, с. 58 – 59]

Закінчення табл. 2.14

1	2
Різноманіття шляхів розвитку [307]	Розвиток будь-якої гібридної ІСБ чи кластерно-мережної структури переважно характеризується властивостями багатоваріантності й альтернативності, що пояснюється наявністю зон біфуркації, в яких система детермінує власну поведінку й відбирає акторів для утворення інтегрованого цілого. Складність цілого обумовлює об'єднання різних логік. Перехід від однієї логіки до іншої відбиває процес становлення ІСБ (вид логіки залежить від етапу еволюції системи та поточної ситуації)
Ковивальної (пульпарної) еволюції [307]	Пов'язаний з попереднім принципом. Еволюція ІСБ носить не поступальний, а циклічний характер, що сполучає в собі дивергентні (зростання різноманіття) й конвергентні (згортання різноманіття) тенденції (фази зародження цілого й підтримки порядку в ньому). Пульсація відкритих систем відбувається в зміні процесів: диференціація \leftrightarrow інтеграція, розходження \leftrightarrow зближення, ослаблення зв'язків \leftrightarrow підсилення зв'язків тощо

Розгляд специфічних принципів, поданих у табл. 2.14, потребує більш детального їх відображення. Тут слід звернути увагу, що характеристика кожного з поданих принципів певною мірою базувалася на наведеному у відповідному стовпчику джерелі. Разом з тим змістовне їх наповнення було адаптовано автором до обраної предметної області дослідження й розширено шляхом поєднання з відповідними елементами й важелями формованого механізму управління стратегічною інтеграцією та етапами його формування.

Відбиваючи елемент Е3 формованого ТМБСІ, слід враховувати, що не всі подані в табл. 2.14 принципи повинні застосовуватися під час обґрунтування проекту стратегічної інтеграції. Набір обраних принципів відрізнятиметься залежно від типу ІСБ та особливостей її внутрішньої побудови. Разом з тим поза залежністю від обраного набору принципів, потребують розробки такі елементи означеної на рис. 2.16 схеми, як онтологія (D1) та понятійно-категоріальний апарат (D2) стратегічної інтеграції. При відбитті цих елементів можна орієнтуватися на представлений у джерелі [144, с. 39 – 40] підхід, який передбачає просте перерахування основних понять, які відбивають особливості інтеграційної діяльності. Разом з тим більш дієвим, на думку автора монографії, буде розробка тезаурусу (як відбиття елементу D2) стратегічної інтеграції, який надає предметно-змістовний взаємозв'язок дефініцій понятійно-категоріального апарату. Окрім того, тезаурус включає не контекстні дефініції дескрипторів й ключових

чових слів [341] через потребу застосування понять, спільних для різних систем знань [269, с. 48]. Отже, на рис. 2.18 відображено понятійний апарат, який відповідає потребі вирішення завдання дослідження процесів стратегічної інтеграції. Відповідні тлумачення елементів тезаурусу наведено у *табл. В.1*.

Представлений на *рис. 2.18* авторський варіант тезаурусу стратегічної інтеграції, що базується на працях [144; 269; 341; 139], включає поняття, які відбивають компоненти інтеграційного процесу й структур утвореного цілого, предмет і процес інтеграції, технологічні характеристики побудови механізму управління стратегічною інтеграцією. Також в означений тезаурус введені деякі результатні показники, які корелюють з означеним у *табл. 2.4* підходом до визначення ефективності стратегічної інтеграції та дозволяють корегувати плин процесу стратегічної інтеграції. Також слід зазначити, що означений тезаурус є частиною онтології стратегічної інтеграції (елемент D1 формованого ТМБСІ), необхідність формування й особливості застосування якої буде подано у пункті 3.2.

Отже, орієнтуючись на представлений понятійно-категоріальний апарат та визначені особливості об'єкта стратегічної інтеграції можна визначити й логічну структуру інтеграційної діяльності (елемент F1 формованого базису), яка в узагальненому вигляді представлена у *табл. 2.15*. Відразу слід звернути увагу на подвійність подана суб'єкта стратегічної інтеграції, яке певною мірою відбиватиме особливості побудови механізму управління ІСБ, й відповідає граничним формам поданого на *рис. 1.8* континууму форм інтеграцій. Тут слід враховувати означену у джерелі [119, с. 21] можливість розподілу всіх учасників інтеграції на ініціаторів (тих, хто отримує права контролю) й ініційованих (права контролю над якими отримуються). Хоча обмежень кількості учасників і не існує, слід додатково враховувати наявність супутніх учасників ринку (державні органи, засоби масової інформації, заклади освіти й інноваційні центри тощо).

Отже, за таких умов, як стверджується в роботі [6], потрібне формування колективного суб'єкта управління, що забезпечуватиме взаємне узгодження рішень всередині єдиної інформаційної структури. Відповідно, лише означене у *табл. 2.15* подвійне представлення суб'єкта

Таблиця 2.15

Загальна характеристика інтеграційної діяльності [259]

Елемент	Характеристика	
Мета	Виявлення й максимально повне задоволення потреб всіх членів ІСБ за допомогою координації їх підсистем управління, встановлення загальних цілей і визначення стратегічних альтернатив розвитку. Її варто направити на розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких здійснює свій внесок у загальну результативність діяльності стратегічно інтегрованого цілого	
Об'єкт	Окремі актори, що входять до складу ІСБ, та їх господарська діяльність; площина взаємодії акторів-членів ІСБ; безпосереднє оточення ІСБ, частина якого може ввійти до складу іншого інтегрованого угруповання; відмітні можливості компетенції членів ІСБ, компенсаторні механізми, наявні ресурси й потенціал їх використання	
Суб'єкт	Ієрархічно виділений центр прийняття рішень, вищі ланки управління підприємств (корпоративний рівень), топ-менеджмент дочірніх підприємств, представники центру в структурі акторів	Децентралізована розподілена форма, що складається з менеджерів різних служб підприємств, учасників інтегрованої діяльності, керівництво підприємств, неформальні центри самоорганізації
Предмет	Усі відносини, які виникають між членами стратегічно інтегрованої цілісності та внутрішні взаємини усередині кожного члена ІСБ. Предметом також може виступати інтегрована організація як система тимчасових ресурсних відносин незалежних клієнтів. Якщо ж підтримати В. Б. Тарасова [307] в межах предмету можна виділити: ситуації взаємодії агентів, які визначають виникнення, структуру й еволюцію ІСБ залежно від таких параметрів, як сумісність цілей, наявність взаємних зобов'язань і відповідальності, обмеженість ресурсів, брак індивідуального досвіду тощо; безліч зовнішніх факторів, що забезпечують встановлення локальних просторових і тимчасових відносин між акторами; множину ресурсів взаємодії, що забезпечують підтримку деяких відносин між акторами та їх трансформацію; множину спільних дій агентів; множину інтенціональних характеристик як підґрунтя дій	
Завдання	Координація діяльності ІСБ задля реалізації встановлених цілей, підтримка функціонування координаційного й фінансового центрів, перетворення набору акторів в учасників спільної діяльності, встановлення й перегляд правил існування ІСБ, узгодження інтересів, припинення членства в ІСБ, повернення актора у вільний стан	
Особливості структуризації	Визнання самоорганізації переважно на нижчому рівні; сингулярність (порушення регулярності поведінки, що веде до автономності) системної поведінки, що сприяє розривам в ієрархічному управлінні; відсутність структури в багат шарових горизонтальних системах; дисипативна (формуюча упорядкованість) структуризація у вигляді горизонтального системоутворення на підґрунті попарних відносин акторів; покроковий характер розвитку інтеграційних процесів; цілісність через тимчасову оптимізацію горизонтальної структуризації методами менеджменту [100, с. 201]	

інтеграції дозволить адаптувати розроблений ТМПСІ до всіх означених у *табл. Б.2* форм організації ІСБ. Функції ж керівництва виконуватимуться спільною участю декількох акторів у межах відповідного механізму управління, що буде охарактеризовано у пункті 3.3. Таким чином, представлений у даному розділі теоретико-методологічний базис відбиває всі актуальні на теперішній час тенденції економіки знань та дозволяє виробляти інструментарій практичного втілення розробленої концепції стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання, на що й буде спрямована решта дослідження.

Розділ 3

АГЕНТСЬКІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ Й ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНОЮ ІНТЕГРАЦІЄЮ

3.1. Концептуальні засади забезпечення стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання

Наукова й прикладна проблематика процесів інтеграції господарюючих суб'єктів і вивчення їх ефективності постійно знаходяться в полі зору зарубіжних і вітчизняних науковців. Разом з тим, як було доведено вище, питання розробки механізму управління квазіінтегрованими гібридними структурами досліджені досить фрагментарно. Певним вирішенням цієї проблеми є розбудова означеного на рис. 2.16 теоретико-методологічного базису інтеграції суб'єктів господарювання, заснованого на гіпотезі побудови єдиного інституціонально-мережного простору взаємодії акторів. Орієнтуючись на наведені на рис. 2.18 взаємозв'язки між елементами понятійно-категоріального апарату стратегічної інтеграції, можна сформулювати перелік концептуальних положень (базовий варіант яких оприлюднений у наукових джерелах [123; 227; 228; 260, с. 73 – 86]), що відбиватимуть практичне втілення висунутої гіпотези. Отже, до складу елемента В4 сформованого теоретико-методологічного базису можна віднести наступні концептуальні положення та надати розширене тлумачення для деяких.

Положення 1. **Зміна тенденцій розвитку світового господарства, ускладнення ринкового середовища та зростання швидкості й непередбачуваності його змін поряд із глобальною активізацією інноваційних процесів і впровадженням напрацювань економіки знань у практику господарювання призвели до появи гібрид-**

них форм об'єднання підприємств. Оскільки для таких об'єднань досі не існує як загальноприйнятого визначення, так і належного теоретико-методологічного базису, пропонується максимально повне використання переваг інструментарію нової інституціональної економічної теорії.

Прояв означених тенденцій спричинив необхідність розбудови принципово нового підходу до побудови механізму управління квазі-інтегрованою цілісністю, шляхом його орієнтації на потребу оптимізації середовища взаємодії. Підґрунтям для формування такого механізму повинна стати ідентифікація можливої синергії взаємодії різних економічних феноменів, факторів і компетенцій, притаманних зацікавленим у поширенні партнерських відносин акторів. Відповідно актуалізується потреба орієнтації на такі істотні для даного дослідження риси інституціонального підходу: прийняття обмеженої раціональності акторів як базової стратегічної передумови, визнання істотності впливу інститутів на ефективність економічної діяльності, визнання неповноти контрактних відносин, наявність зв'язку між формою економічної організації та рівнем трансакційних витрат тощо.

Положення 2. Інтеграцію пропонується розглядати в статичному та динамічному аспектах, тобто і як стан зв'язаності окремих диференційованих частин в єдине ціле, і як процес, що веде до цілісного стану. По відношенню до окремого актора (суб'єкта господарювання) інтеграція може розглядатися як процес взаємного пристосування, розширення економічного й виробничого співробітництва, утворення об'єднань і груп.

Багатоаспектність феномену інтеграції, що відбивається в різних галузях знань та має певну специфіку, обумовила потребу виділення в його складі цілого ряду взаємопов'язаних понять (див. рис. 2.2 та рис. 2.18) й врахування, означеної на рис. 2.3, її триєдиної сутності. Більш того, через наявність розбіжностей у точці зору суб'єктів інтеграційного процесу, пропонується інтеграцію розподіляти на внутрішню та зовнішню по відношенню як до окремого актора, так і до ІСБ в цілому. При цьому кожен з означених видів інтеграції можна розглянути як окрему предметну галузь (у межах якої можна виділити всі подані в табл. 2.3 форми та види інтеграції) й встановити склад відповідних форм реалізації ($\{\Phi I_{Bij}\}$ та $\{\Phi I_{3ij}\}$).

У такому випадку внутрішня інтеграція буде спрямована на координацію дій окремих структурних елементів (окремого актора чи інтегрованої структури, що дозволяє виділити мікро- й мезорівні інтеграції) та виступатиме засобом вирішення внутрішньоорганізаційних конфліктів. Її можна розподілити на два різновиди: $\{\Phi I_{B1}\}$ – підвищення рівня інтегрованості внутрішніх підсистем акторів або інтеграція до ІСБ нових елементів та $\{\Phi I_{B2}\}$ – інтеграція до ринкового середовища шляхом розробки партнерських програм лояльності. Відповідно для зовнішньої інтеграції можна запропонувати наступну типологію: $\{\Phi I_{31}\}$ – розвиток філіальної мережі, створення оболонкових фірм, франчайзинг; $\{\Phi I_{32}\}$ – зливання, поглинання, утворення структури холдингового типу; $\{\Phi I_{33}\}$ – мережні підприємства та концепція маркетингу партнерських відносин.

Зазначена типологія вимагає формування відповідного інструментарію інтеграції, який можна пов'язати з наступним рівнем класифікації форм інтеграції. Так, наприклад, внутрішня інтеграція, відповідно до роботи [112], передбачатиме створення єдиної інформаційної бази на логічному та фізичному рівнях (ΦI_{B11}); об'єднання й логічне узгодження раніше розділених функцій (ΦI_{B12}); організацію координованого управління бізнес-процесами (ΦI_{B13}); узгодження й застосування єдиних методів і моделей планування й управління (ΦI_{B14}); інтеграцію програмного забезпечення (ΦI_{B15}); об'єднання й узгодження бізнес-процесів з партнерами та клієнтами (ΦI_{B16}). Разом з тим слід зазначити, що внутрішня інтеграція тісно пов'язана з зовнішньою. Так, встановлення партнерських відносин зі споживачами або вертикальна інтеграція назад потребує додавання певних елементів в систему управління підприємством, що також потребує відповідної внутрішньої інтеграції. Аналогічно, елемент ΦI_{B16} більше відноситься до співпраці з контрагентами. Зазначений діалектичний зв'язок, який враховує виділені в роботі [294, с. 142] відцентрові та доцентрові траєкторії процесів розвитку, подано на *рис. 3.1*.

Якщо ж розглядати інтеграційний процес з точки зору окремого актора (у даному випадку актор A_1 з означеної на *рис. 2.1* схеми), можна побудувати предметну галузь ТМБСІ, що відбиватиме всі об'єкти та події процесу стратегічної інтеграції. Авторський варіант предмет-

ної області, заснований на розглянутих у роботі [250, с. 9 – 12] типах відносин між об'єктами, подано на *рис. В.1*.

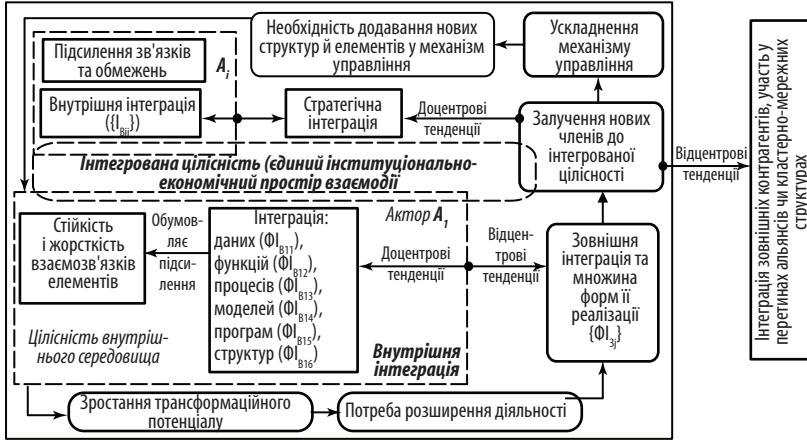


Рис. 3.1. Діалектичний зв'язок внутрішньої та зовнішньої інтеграції

Положення 3. Розгляд стратегічної інтеграції через поєднання динамічних і статичних аспектів спрощує її відбиття у вигляді певної цілісності, сутнісною формою прояву якої є створення єдиного інституціонально-економічного простору взаємодії (ЄІЕПВ). Даний простір може ідентифікуватися або як мережна структура угод і контактів, через які реалізуються економічні процеси інтегрованими акторами або як коаліція агентів, утворена для виробництва власних інститутів, що в майбутньому визначатимуть динаміку розвитку інтегрованої цілісності.

Оснoву запропонованої концепції складає ідея про формування між окремими ринковими агентами (a_i) єдиного економічного простору, встановлення відповідно до нього спільних правил взаємодії та розробка власних інститутів (відбивається ситуація спільного визначення дій організованими групами акторів). При цьому формується множина акторів $\{A\}$ ($a_i \in A$), саме для яких і створюється ЄІЕПВ, та множина $\{B\}$, елементи якої ($b_i \in B$) знаходяться у непов'язаному стані. При цьому в процесі стратегічної інтеграції відбувається

переведення окремих членів множини $\{A\}$ в множину $\{B\}$ та навпаки. Підґрунтям же для виникнення інститутів є ситуація протистояння акторів у проблемних ситуаціях соціально-економічної взаємодії. Якщо ж звернутися до означеного на рис. 2.16 тлумачення методології як вчення про організації діяльності, можна наголосити, що означене концептуальне положення дозволяє врахувати колективну природу інтеграційних дій.

Відповідно, в основу організації управління стратегічною інтеграцією можна покласти запропоновану Н. Флігстіном [333] концепцію соціальної дії, яка визначає спроможність акторів спонукати інших до співпраці й створення інститутів та маніпулювання їх поведінкою. Тоді одним із вимірів ЄІЕПВ буде формування поля взаємодії, на якому можна буде інтерпретувати вчинки інших акторів й визначити спільну стратегію. Для цього за допомогою експертних оцінок необхідно встановити рівень соціальних навичок (спроможності одних акторів схилити інших до співробітництва з метою виробництва, опротестування або відтворення наявного набору правил). Формування поля взаємодії дозволяє визначити наявні соціальні порядки, встановити яким чином владні групи встановлюють правила взаємодії та вирішують ситуацію нерівного розподілу ресурсів. При цьому утворюватимуться нові інститути, які й будуть інструментами процесу стратегічної інтеграції.

Теоретичне відбиття процесу формування ЄІЕПВ тісно перетинається з означеним на рис. 2.18 тезаурусом стратегічної інтеграції, а отже й з онтологією предметної галузі. Відповідно можна представити схему процесу утворення інтегрованої цілісності шляхом використання спеціального стандарту онтологічної мови *IDEF5* [368]. Результат його застосування подано на рис. 3.2, а характеристика складових відбита у табл. В.1.

Виходячи з рис. 3.2, можна стверджувати, що потреба формування ЄІЕПВ пояснюється як необхідністю обмеження волі вибору акторів, що увійшли до складу інтегрованої цілісності, так і потребою примушення акторів виконувати власні ролі, незалежно від ступеня усвідомлення їх. Метою ж створення інститутів є формування змісту колективних відносин і структурування ЄІЕПВ. Обрані ж норми та

правила визначають набір інструментів для інтерпретації акторами вчинків інших учасників ІСБ. Більш того, усвідомлення вироблених правил призводить до осмислення акторами власних інтересів щодо присутності у стратегічно інтегрованій структурі. Отже, ідентифікація правил і ресурсів призводить до відбиття інтересів окремих акторів і обумовлює потребу здійснення стратегічних дій. Відповідно можна стверджувати, що саме формування ЄІЕПВ становить основу запропонованої концепції стратегічної інтеграції підприємств. Авторська схема взаємозв'язку запропонованих концептуальних положень з гіпотезою створення ЄІЕПВ подана на *рис. 3.3*.

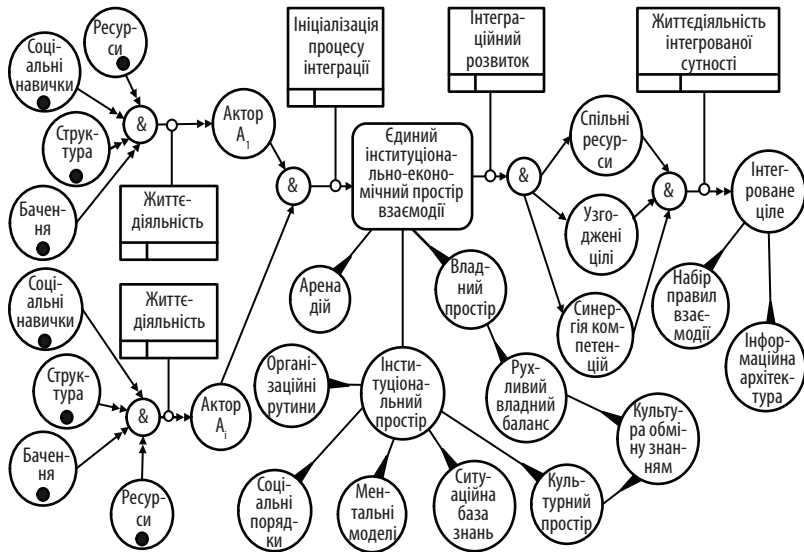


Рис. 3.2. Агрегована композиційна схема утворення єдиного інституціонально-економічного простору взаємодії

У цілому створення ЄІЕПВ базується на означеному у табл. 2.13 принципі перетворення полів взаємодії. Реалізація цього принципу призводить до утворення цілісної економічної структури, сутність якої, відповідно до роботи [37], відбивається виконуваними ЄІЕПВ функціями, основні з яких відбито на *рис. 3.4*.

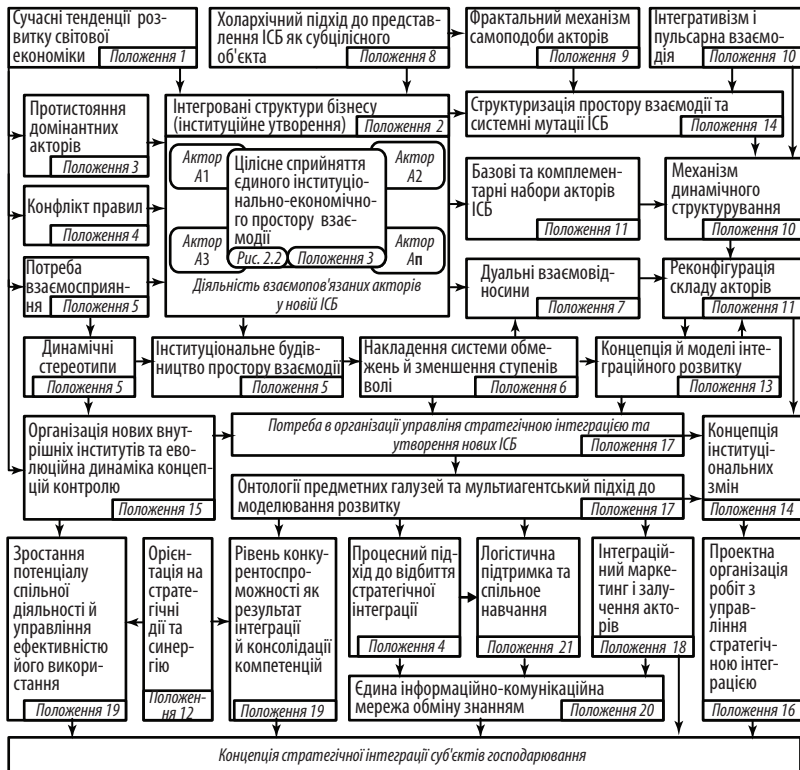


Рис. 3.3. Єдиний інституціонально-економічний простір як основа концепції стратегічної інтеграції підприємств

При цьому, виходячи з виділених функцій, можна стверджувати, що формування ЄІСПВ дозволяє ввести відносини соціально-економічного й технологічного порядку у взаємини між акторами; виділити джерела влади окремих акторів; сформувані ментальні моделі та відібрати інститути, які обмежуватимуть дії акторів і надаватимуть їм нові можливості в рамках відбиття МП-мережі.

Положення 4. Як підґрунтя для утворення єдиного інституціонально-економічного простору взаємодії та організації управління стратегічною інтеграцією має стати процесний підхід і засто-

сування концепції розширеної логістичної взаємодії в ланцюгах створення вартості. Лише на такій основі можливе зростання потенціалу утвореної ІСБ, збільшення рівня конкурентоспроможності логістичної системи та прояв синергії.



Рис. 3.4. Функції інституціонально-економічного простору взаємодії

Відбиттям стратегічної інтеграції є її спрямування на безперервний процес визначення й створення нових цінностей для всіх об'єктів, що складають нову інтеграційну структуру задля подальшого спільного отримання й розподілу вигоди від цієї діяльності між всіма її учасниками. При цьому дієвою буде орієнтація на запропоновану у роботі [32] концепцію горизонтів розвитку, яка передбачає постійний процес створення нових напрямків діяльності ІСБ таким чином, щоб підготувати нові механізми зростання на той час, коли існуючі припинять відповідати вимогам ринку. З цієї точки зору стратегічний зміст інтеграційного процесу зводиться до прогнозування й відбору об'єктів для майбутньої інтеграції й підсилення всіх змін і можливостей, наданих ринковим середовищем.

Орієнтуючись на попереднє положення концепції, можна передбачити, що в рамках утвореної ІСБ, особливо у разі мережного типу

інтеграції, будуть формуватися різні моделі взаємодії та виникати нові інституціональні обмеження. Іноді в межах інтеграційної структури це призводить до формування певної коаліції з метою переговорів із приводу умов, які забезпечать правила, вигідні її учасникам. Якщо ж ринкова ситуація досить мінлива й з'являється безліч різних групових об'єднань акторів у межах однієї ІСБ, не виключено, що найбільш кваліфіковані соціальні агенти починають домінувати й нав'язувати набори правил і відносин іншим учасникам. За таких умов відсутність системоутворюючого фактора або невизначеність результату потокових процесів може призвести до появи розбіжностей і конфлікту розроблених домінантними акторами правил. Відповідно й інституціональне будівництво та забезпечення узгодженої життєдіяльності можуть виявитися невдалим: розрізнені інтереси можуть перешкоджати появі стабільних інститутів.

Положення 5. Інституціональне будівництво та подолання конфліктів локально організованих систем має підпорядковуватися вимозі цілеспрямованості процесів стратегічної інтеграції, що реалізується через впровадження динамічного стереотипу відносин взаємосприяння систем діяльності акторів і розгляд корисного результату інтеграції у вигляді системоутворюючого фактора.

Як одна з основних особливостей ІСБ можна відзначити їх так звану локальну організацію [303], що характеризується суперечностями між гарним ступенем вивченості окремих частин та малою вивченістю системи в цілому. Для даних структур складно заздалегідь вибрати оптимальний варіант організаційної побудови. У більшості випадків вони виникли еволюційним шляхом, шляхом поступового об'єднання простих систем та ускладнення функціонування в процесі їх об'єднання. При цьому можливість формування цілей і потреб акторами безпосередньо в процесі функціонування значно ускладнює як процеси управління інтегрованою цілісністю, так і організацію взаємодії суб'єктів, що прагнуть до інтеграції. Відповідно вимагає докладного розгляду й вибір критерію збору й упорядкуванню різних елементів інтегрованої цілісності як системи.

Означена можливість зміни цілей безпосередньо в процесі функціонування повністю відповідає розглянутим вище положенням те-

орії функціональних систем, а отже й дозволяє перенести її постулати, що торкаються вибору системоутворюючих факторів. Так, ТФС наголошує на потребі виділення динамічного стереотипу (циклічне повторення поведінки акторів як стереотипний поря-док у рамках ЄІЕПВ) та цілеспрямованості стратегічної інтеграції, яка потім відбивається в поведінкових актах окремих акторів (ФС). Прийнята ж орієнтація на процесний підхід дозволяє як критерій утворення системи (інтегрована цілісність) розглядати конкретний результат її діяльності. Відповідна логіка виникнення інтегрованої цілісності подана на *рис. 3.5*.

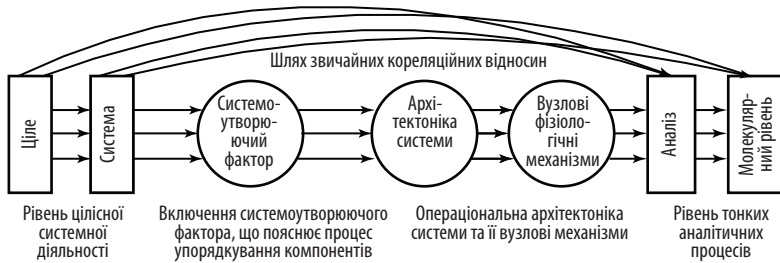


Рис. 3.5. Логіка виникнення інтегрованої цілісності [18; 137, с. 95]

Дійсно, саме достатність або недостатність результату визначає поведінку системи (ІСБ): у випадку його достатності організм переходить на формування іншої функціональної системи з іншим корисним результатом, що становить наступний етап в універсальному континуумі результатів. Розглядаючи результат як провідний компонент стратегічної інтеграції, ТФС дозволяє як всю діяльність системи, так і її будь-які зміни представити цілком у термінах результату, даючи відповіді на питання: який результат повинен бути отриманий, коли саме має бути отриманий, якими механізмами отриманий результат, як система переконується в достатності отриманого результату [18, с. 28 – 35]? Такий підхід підтримується й у роботі [80, с. 126], де стверджується про потребу зміни механізму управління ІСБ, коли замість контролю поведінки слід використовувати контроль результатів. Упорядкованість же взаємодії акторів у межах ЄІЕПВ встановлюватиметься через оцінку ступеня

їх сприяння одержанню результату (актор, що не сприяє покращенню результату вилучатиметься з ІСБ). При цьому взаємодія акторів змінюватиметься на виникнення відносин взаємосприяння (компонент входить до ЄІЕПВ тільки у разі сприяння одержанню належного результату).

Положення 6. Стратегічну інтеграцію можна визначити як накладення певної системи обмежень на дії акторів, що входять до складу ЄІЕПВ. Відповідно кількість залишених акторам ступенів свободи визначатиме тип ІСБ.

Об'єднання окремих блоків і технологій у інтегрованій системі сприятиме наближенню функцій різних акторів. Розглядаючи ж кожного окремого актора як об'єкт взаємодії з іншими, слід враховувати потенційну наявність величезної кількості ступенів свободи вибору економічної поведінки. Отже, ЄІЕПВ слід формувати на основі кооперації систем діяльності динамічно мобілізованих структур у масштабі інтегрованої цілісності, входячи до складу якої окремі актори повинні позбутися надлишкових ступенів свободи (тих, що не сприяють досягненню результату діяльності ІСБ). Фактором же обмеження свободи дій акторів знову ж таки пропонується розглядати результат діяльності інтегрованої цілісності. При цьому актор повинен орієнтуватися на максимальне використання саме тих ступенів свободи, які тією чи іншою мірою сприяють одержанню кінцевого корисного результату діяльності ІСБ. Накладання системи обмежень можна співвіднести з означеними на рис. 3.1 доцентровими та відцентровими тенденціями. Відповідно й стратегічну інтеграцію можна розглядати або як взаємопроникнення (бюрократизація об'єднання через більшу щільність зв'язків) або як укорінення (збільшення кількості зв'язків через розширення взаємин і впровадження адхократичних механізмів).

Положення 7. Стратегічна інтеграція тісно пов'язана з процесами самоідентифікації ІСБ через утворення власної ресурсно-економічної ніші, заснованої на клієнтальній і дуальній взаємодії акторів у межах обраної системи інтеграційних обмежень.

Стратегічна інтеграція, відповідно до роботи [333], призводить до формування «стабільного» поля дій (див. рис. 3.1), у якому від-

творюються соціальні позиції окремих акторів. Відтворення такого поля значною мірою залежить від здатності залучити інших акторів до співробітництва, переконавши потенційних учасників інтеграційного процесу у правильності своєї інтерпретації подій. При цьому інтегрована структура може знайти відображення у будь-якій з означених у табл. 2.6 форм організації. Проте основу кожної з цих форм складає дуальна взаємодія між двома окремо взятими акторами, яка знаходить відбиття у клієнтальних відносинах юридично рівноправних учасників угод в умовах так званих системних феноменів (самоорганізації учасників угод) [100, с. 86]. Відповідно можна представити типологію процесів утворення цілого в межах ІСБ. Так, якщо врахувати думку А. Ю. Єгорова та Л. Ф. Нікуліна [100, с. 92 – 93], інтеграція передбачає виділення: алопатричного (на основі різних за походженням клієнтів або їх клієнтальних підсистем за відсутності перетинання ресурсно-екологічних ніш), парapatричного (на основі досить однорідних за корпоративною чи технологічною належністю підсистем на основі відносин, означених у табл. 1.7, відносин коменсалізму) та симпатричного (на основі близьких підсистем й перетину екологічних ніш) типів системоутворення.

Означені дуальні відносини акторів прямо визначають соціальну й економічну поведінку та ступінь укорінення акторів. Такі дуальні відносити відбиватимуть форму інтегрованої цілісності. Так, якщо врахувати означені в роботі [325, с. 48 – 49] такі елементарні типи інтерпретаційних відносин, як випадкові та укорінені, можна розподілити ІСБ за тривалістю існування. Виділення ж у роботі [197, с. 45] таких типів взаємодії, як співробітництво, взаємодія, суперництво, конкуренція та протидія дозволяє дослідити відносини в межах означених у табл. А.6 стратегічних альянсів фірм конкурентів. Цікавою також є пропозиція [100, с. 137] стосовно ідентифікації в рамках будь-якого рівня вертикалі, що управління може бути шести типів горизонтальних відносин, які базуються на означених у табл. 1.7 взаєминах: взаємодопомога в умовах взаємозалежності (муталістичні, партнерські), «хижак-жертва» (гостроконкурентні), допомога без залежності (коменсалістичні), проміжні (слабкоконкурентні), неупорядковані (аменсалістські) та нейтральні [100, с. 101]. На цій основі

можливе виникнення в межах ЄІЕПВ таких форм взаємозалежності, як: відносна автономія; залежна автономія; взаємозалежність, об'єднана в пул; послідовна у часі взаємозалежність; обопільна відповідальна еквівалентна взаємозалежність як вища форма відносин; синергетична взаємозалежність (формує нову якість результату).

Положення 8. Стратегічна інтеграція шляхом прийняття холистичного (цілісного) підходу передбачає перехід від замкнених функціонально-орієнтованих централізованих ієрархічних структур із жорсткими зв'язками до відкритих автономних мережних організацій (холархій), що формують децентралізовані мережні структури із гнучкими зв'язками між акторами (холонами), встановлюваними у міру необхідності.

Особливості функціонування інтегрованих структур, як було доведено автором у роботі [244], дозволяють розглядати їх як субцілісні об'єкти чи холархії (вкладені ієрархії). При цьому холізм відбиває не просто утворення цілісності, а створення багатовимірної цілісності, тому що вона «означає розгляд об'єкта у відбитому багатовимірному просторі, який складається як мінімум з трьох вимірів» [341]. Відповідно й ІСБ є субцілісний об'єкт, який містить множину інших субцілісних об'єктів. Актор, що входить до складу інтегрованої цілісності, одночасно становить суму частин та є частиною системи більш високого рівня. ІСБ ж у цілому виступає субцілісним об'єктом верхнього рівня, у якому актори (підприємства) формують перший рівень об'єктів. Холархії можуть мати як ієрархічну, так і гетерархічну структуру. Субцілісні об'єкти вищого рівня задають цільові настанови для об'єктів нижнього рівня й координують процес їх досягнення. Об'єктам нижнього рівня надається автономія у власних діях та застосовуваних методах. Означена вище дуальність зв'язків в інтегрованій цілісності передбачає поширення управлінських впливів у рамках одного рівня холархії, а кожен член ІСБ (холон, як частка, що володіє властивостями і цілого, і частки) має власні цілі, завдання й логіку функціонування, які не поширюються на більш високі або підлеглі рівні.

Таким чином, інтегрована цілісність може декомпозуватися до рівня мережі окремих автономних «фізичних сутностей», кожна з

яких одержує своїх агентів потреб і можливостей (див. рис. 1.7). Зазначені агенти, що функціонують як окремі автономні актори, здатні взаємодіяти між собою та акумулювати потрібні ресурси й компетенції через встановлення тимчасових зв'язків [287, с. 8]. Означені переваги холархії в роботах [75; 369] зводять до здатності конструювання високоеластичних і адаптованих відносно внутрішніх й зовнішніх обурень складних ресурсоефективних систем. Відповідно можлива поява відкритих організацій, побудованих як мережа інших, більш простих організацій (часто віртуальних), які діють автономно й незалежно як на внутрішньому ринку, так і у стосунках із середовищем. Структура взаємодії таких простих організацій задалегідь не визначена та не обмежена через орієнтацію на принцип взаємодії рівних партнерів [287, с. 25 – 27].

Положення 9. Структурування ЄІЕПВ відбувається відповідно до властивості фрактальності, коли один простір є самостійною частиною, вкладається у інший, утворюючи разом єдину цілісність. Елементами такої цілісності є самоорганізовані одиниці, згруповані відповідно до поставлених завдань інтегрованого цілого.

Будь-яка холархічна структура передбачає певну структуризацію, на основі якої можливе виділення внутрішнього ринку, де всі актори (навіть окремі співробітники) можуть конкурувати або кооперуватися між собою через дуальні відносини клієнтальної взаємодії. При цьому в межах утвореного ЄІЕПВ виникає ознака самоподібності акторів (частина зберігає властивості цілого), що дозволяє стверджувати про фрактальність структуризації ІСБ. Початкове визначення фракталу як структури, що складається з частин, певною мірою подібних цілому [142, с. 61], стосовно соціально-економічних систем трансформувалося до його тлумачення як самостійно діючої структурної одиниці, цілі й прагнення якої піддаються однозначному визначенню, а кожна з її деталей містить у собі загальну структуру [150]. Визначення ж у роботі [307] фракталу, як рекурсивного геометричного об'єкта, що зберігає власну структуру при зміні масштабів спостереження, дозволяє виявити у кожній деталі походної організаційної структури ІСБ, точно таку ж структуру.

Це є відбиттям подібності фракталів, яка в роботі [202, с. 117 – 133] співвідноситься з метафорою «голограми», що базується на таких ключових принципах, як: убудованість цілого в кожну частину (самовідтворення структури й різноманіття командних ролей), виникнення певного ступеня надлишковості функцій і зв'язків (створює умови для інноваційності та розвитку), додержання принципу необхідного різноманіття (всі елементи ІСБ повинні включати головні виміри середовища, з якими вони контактують), орієнтація на мінімум вимог і умов (надання свободи дій) та забезпечення навчання.

Отже й розвиток ІСБ відбувається за рахунок об'єднання самоподібних акторів. Саме тому в роботі [150] вводиться поняття економічно мінімальної виробничої системи (ЕМВС – бізнес-одиниця, здатна до самостійної діяльності; виробнича система найменшого розміру, для якої дохідним способом безпосередньо може бути розрахована вартість бізнесу), сукупність яких відбиває конфігурацію ЄІЕПВ в цілому та виробничих процесів у ньому зокрема. При цьому створення інтегрованої цілісності можливо співвіднести з означеною у працях Х. Ю. Варнеке [51] «фрактальною фабрикою», потенціал якої відбивається у її внутрішніх властивостях, а не в зовнішніх ознаках. Означена фрактальна організація в роботі [307] визначається як еволюційна самоорганізована система, в якій відбивається самовідтворення колективних агентів шляхом структурного копіювання на основі механізмів фракталізації. Відповідно й подана у табл. 2.6 мережа перетину альянсів може розглядатися як фрактальна організація, організована відповідно до концепції сегментованого виробництва (організація діяльності за принципом регулювання послідовності операцій) [295]. Фрактальній організації властиві певні ознаки, подані у *табл. 3.1*, які повністю співвідносяться з концепцією концентричних кілець.

Відразу слід звернути увагу, що подібність фракталів передбачає й певну міру розбіжності між ними (наявні структури завжди лише схожі, але не однакові). Саме тому фрактали з ідентичними цілями можуть структуруватися в рамках ЄІЕПВ. При цьому у разі неможливості самостійного досягнення бажаного результату фрактал залучатиметься підтримкою (на короткий термін) зовнішніх фракталів. Надалі залучений фрактал може припинити присутність у складі

ЄІЕПВ та стати повністю самостійним. Стабільність же утвореної системи забезпечуватиметься механізмом наслідування, згідно з яким кожен фрактал доповнює узгоджену з вищим рівнем систему цілей з позицій доцільності та розпізнавання суперечностей.

Таблиця 3.1

Фракталові ознаки інтегрованої цілісності (на основі роботи [150])

	Характер прояву фрактальних ознак				
	Подоба	Самоорганізація	Самооптимізація	Цільова орієнтація	Динаміка й життєздатність
Структурний рівень ЄІЕПВ та ІСБ	Фрактали подібні один до одного, кожен має власне завдання	У динамічному процесі фрактали самостійно ставлять і формують свої завдання, а також піклуються про відносини взаємодії. Можуть перетворюватися й виникати знову	Кожним фракталом самостійно оптимізуються й пристосовуються до можливих змін вхідні до нього структури	Постійний вимір та оцінка кінцевих результатів фракталу робить його центральним структурним елементом ІСБ	Фрактальна мережа утворюється високопродуктивною інформаційно-комунікаційною системою. Фрактали самі визначають вид і обсяг доступу до даних
Кластерно-мережна структура	Структурна та галузева	Автономність формування зв'язків у межах холархічного подання цілісності	Оптимізація складу й розміщення акторів	Потреба середовища й регіональний розвиток	Адаптація до умов середовища та потреб трансформації структури
Корпоративна ІСБ	Інституційно-структурна	Юридична самостійність учасників ІСБ у межах системи економічних обмежень	Раціоналізація й структурування дуальної взаємодії	Досягнення стратегічних цілей і виконання місії	Підтримка життєдіяльності й інституціональний розвиток
Окремий актор	Структурна	Автономність в організації власних систем діяльності та відбору інструментарію	Розподіл функцій ЕМВС	Згідно з потребами МП-мережі	Відбір з множини рішень згідно з обраним критерієм оптимальності
ЕМВС	Структурна		Оптимізація процесів	Відповідно до спеціалізації	

Положення 10. Плин процесу стратегічної інтеграції передбачає застосування механізмів динамічного структурування ЄІЕПВ, підґрунтям чого є орієнтація на такі універсальні принципи, як інтегративізм і пульсарність.

Фрактальний підхід до трактування феномену стратегічної інтеграції обумовлює появу механізму динамічного структурування, заснованого як на можливості самостійної постанови й формулювання завдань учасниками фрактальної організації, так і на їх спроможності до перетворення, розпаду та відновлення. Більш того, через розгляд результату як системоутворюючого фактора, відбуватиметься постійна адаптація структури ІСБ, як постійна реакція на результат. При цьому відповідно до джерела [185, с. 39] виникатиме послідовна взаємозалежність між окремими акторами, а кожен акт взаємодії (кожне попарне відношення) може розглядатися як спроба нового видоутворення [100, с. 109]. Відповідна мутація фрактальної організації як правило не призводить до руйнування м'якої системи. Навіть невідале адміністрування не руйнує фактичну структуровану основу м'якої системи. Самоорганізація через горизонтальну структурування стійко підтримує таку систему в умовах постійного відхилення від рівноваги, інакше можлива втрата активності й порушення принципів ресурсного обміну. Така ситуація здійснюватиме значний вплив на співвідношення централізації та децентралізації, а стратегічна інтеграція стає регулятором динамічного балансу між ними.

З урахуванням динамічності означеного балансу в основу формування ЄІЕПВ пропонується покласти принцип інтегративізму, докладно охарактеризований у роботі [38]. Сутність даного, базового по відношенню до розглянутих у табл. 2.14, принципу полягає в послідовному закономірному чергуванні інтеграції та дезінтеграції або так званій «пульсації» [100]. Відмова від даного принципу, як наголошується в роботі [6], передбачала б можливість утворення оптимальної за структурою та функціями ІСБ, що відбивала б специфіку всіх її учасників та заперечувала наявність внутрішніх суперечностей. Оскільки суперечності виступають джерелом розвитку, заперечувалася б можливість подальшого вдосконалювання ІСБ. Усвідомлення за допомогою принципу інтегративізму того, що будь-яка інтеграція містить у собі дезінтеграційний момент, сприяє

адекватному розумінню ролі трансформаційних процесів і нівелює абсолютизацію інтеграції як єдиного необхідного процесу.

Інтеграційно-дезінтеграційним процесам притаманне не лише просте механічне об'єднання чи розщеплення окремих елементів, але й відбувається зміна їх статусу у структурній взаємодії. Інтеграція призводить до зміни якісного статусу в рамках нової цілісної структури. Навіть дезінтеграція, видаляючи назад функціональні елементи інтегрованого об'єкта, змінює певні їх якісні характеристики. Більш того, з точки зору означеної на рис. 2.10 схеми не можна наголошувати на абсолютній перевазі одних типів підприємств та ІСБ перед іншими (як це часто робиться більшістю авторів) через їх статусні розбіжності. Лише симбіоз і взаємоузгоджена взаємодія великих і дрібних підприємств (велике виробництво позитивно опосередковує розвиток малого бізнесу) є передумовою розвитку економіки в цілому [167, с. 101 – 102].

Інтегративізм призводить до своєрідного чергування в часі й у просторі динаміки зближення й відторгнення різних об'єктів. При цьому відповідно до концепції додавання систем з підсистем відбуватиметься еволюційне чи революційне додавання об'єктів до складу ІСБ. Разом з тим створення означеної на рис. 2.4 цілісності не призводить до завершення інтеграційного процесу. В середині кожного субцілісного об'єкта відбуватиметься нагромадження руйнівних тенденцій (через збільшення ентропії або невідповідність результату поставленим вимогам), що призводить до розпаду цілого на окремі частини (збагачені новими якостями й властивостями цілого). Плин процесів зближення й відторгнення призводить до виникнення нескінченної чисельності витків пульсації, якій не обов'язково властива рівномірність і симетричність.

Положення 11. Практичне відбиття можливості перегрупування операцій у межах субцілісної фрактальної організації пропонується реалізувати у вигляді процедури реконфігурації набору акторів, що входять до складу ІСБ, взаємодія яких утворює ЄІЕПВ. При цьому критерієм для ініціалізації процедури реконфігурації є відповідність акумульованих ресурсів і компетенцій бажаному результату за умови додержання владного балансу.

Означені на рис. 1.1 тенденції розвитку економіки знань та охарактеризована у табл. 1.1 динаміка розвитку ІКТ в Україні створили технологічне підґрунтя для реалізації концепції реконфігурації логістичних ланцюгів постачань. Теоретичним же підґрунтям для її впровадження в практику господарювання є означена вище пропозиція розгляду інтеграції, але не просто як накладення системи обмежень, а відбору тих ступенів свободи, що наближають інтегровану цілісність до одержання корисного результату. При цьому недостатність результату на виході логістичного ланцюга в змозі призвести до реорганізації ІСБ й формування нової системи, з більш дієвою взаємодією компонентів.

Така реконфігурація складу учасників ІСБ пояснюється означеною у роботі [18, с. 40 – 42] властивістю мобілізованості структур (динамічна мінливість вхідних до ІСБ структурних компонентів) відповідно до безперервних функціональних вимог ЄІЕПВ. Отже, тільки здатність до раптової перебудови й до вибіркової організації окремих акторів (принцип вибіркової мобілізації структур) забезпечує утворення ІСБ, здатної до виконання корисних на даний період часу функцій. При цьому не обов'язково відбуватиметься повна реконфігурація акторів у складі ІСБ. Орієнтуючись на подану на рис. 2.10 схему олігополістичної взаємодії та концепцію концентричних кілець можна наголосити на виділенні базового та комплексного складу акторів. Означений базовий склад становитиме вузлові елементи, які й визначатимуть специфіку існування ІСБ (враховуючи гетерогенність її учасників).

Наявні в сучасній літературі положення щодо динамічного перегляду складу ланок логістичної системи як правило не торкаються особливостей зміни владного балансу. З цієї точки зору слід підтримати й Н. Флінгстіна [333] щодо відсутності орієнтації як на визначення акторів, у чиїх інтересах існують поля взаємодії, так і тих акторів, інтереси яких урівноважують владний вплив. Також у процесі реконфігурації слід враховувати асиметричність розподілу, необхідну для створення додаткової вартості, ресурсів між внутрішніми економічними агентами. Така асиметрія також породжує рухливість владного балансу, а отже й можливість застосування вузловими акторами санкцій стосовно решти учасників ІСБ.

Положення 12. Стратегічний характер інтеграційного процесу відбивається в його орієнтації на стратегічні дії, які мають важливі й довгострокові наслідки та призводять до зміни взаємовідносин із ключовими акторами. Складність же організації стратегічного процесу потребує розробки належної референтної моделі управління інтеграційною динамікою та відбору рівня стратегічних дій.

Розгляд даного положення концепції можна орієнтувати на означеній в роботі [88, с. 13 – 15] розмірності й характері стратегічних дій. Так, слід підтримати положення стосовно того, що стратегічні дії повинні: мати пряму референцію виконавців та ініціаторів даних дій стосовно вимог ЄІЕПВ; спиратися на рішення та бути пов'язаними з волею та здійсненням певних зусиль (дії, що нав'язуються обставинами, або потрібні для підтримки поточного становища не відносяться до стратегічних); приводити до істотних змін у відносинах між частинами інтегрованої цілісності. Дійсно, лише зміна істотних взаємовідносин у МП-мережах розподілу ресурсів й акумулювання компетенцій роблять дії стратегічними, що в цілому відповідає означеному на рис. 2.16 тлумаченню ТМБСІ.

Дана ознака стратегічності дій може розширитися введенням ознак рівня (накладання системи обмежень, створення інформаційно-комунікаційної архітектури, інституціоналізація взаємодії, управління консолідованою ресурсною базою) та характеру (особливості подолання невідповідності між бажаними та наявними результатами, наприклад, у вигляді реактивного чи проактивного управління) стратегічних дій. Адаптацію поданого підходу до ідентифікації стратегічної дії в інтеграційному процесі до означеної на рис. В.1 предметної галузі пропонується здійснити шляхом розробки референтної моделі стратегічної інтеграції, під якою розуміється модель ефективного ділового процесу, створена для підприємств конкретної галузі й призначена для використання на інших підприємствах [280]. Така модель становить сукупність логічно взаємозалежних процесів і функцій, для кожної з яких вказується виконавець, вхідні й вихідні документи або інформаційні об'єкти, а також необхідні посилання [306].

Існують різні форми подання референтних моделей. Найпоширенішою є методологія *IDEFO* [372], що з деякими спрощеннями була покладена в основу розробки моделі організації управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання. Відповідна контекстна діаграма подана на *рис. 3.6*.

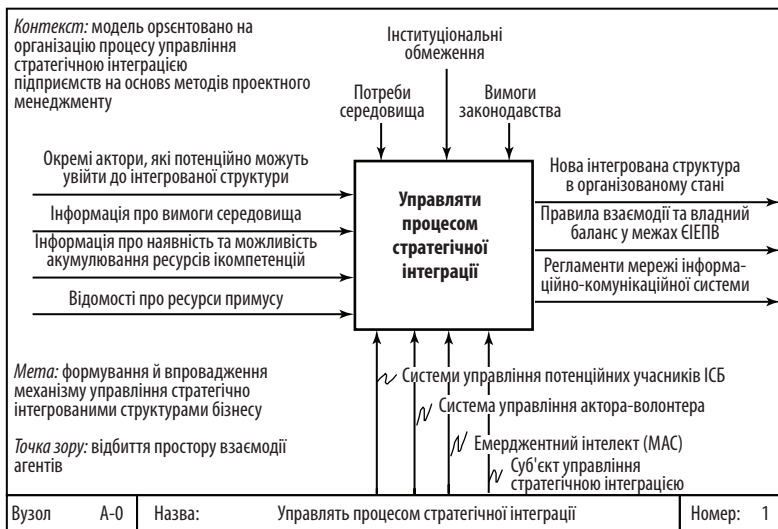


Рис. 3.6. Контекстна діаграма референтної моделі організації управління стратегічною інтеграцією (на основі роботи [236])

Слід зазначити, що запропонована діаграма в агрегованому вигляді підходить для всіх поданих у табл. Б.2 типів ІСБ. Більш того, дана модель може застосовуватися як для доцентрових, так і відцентрових напрямків інтеграційної дії. Так, у випадку внутрішньої інтеграції як актори виступатимуть окремі підрозділи або виділені філії підприємства. При зовнішній – контрагенти, з якими пропонується встановити партнерські угоди або здійснити злиття в нову ІСБ. Також треба звернути увагу, що через значний обсяг референтної моделі в тексті дослідження будуть подані лише ключові діаграми, що входять до її складу. Кількість таких діаграм достатня для розкриття логіки управління інтеграційним процесом. Перелік решти робіт, розподілений за рівнями моделі подано у *додатку Е*.

Положення 13. Стратегічна інтеграція обов'язково повинна призводити до зростання ефективності господарювання, передумовою якого є управління інтеграційним розвитком кожного учасника взаємодії, що тлумачиться як погоджений розвиток, взаємне доповнення акторів в інтересах більш ефективного використання ресурсів і повнішого задоволення власних потреб. Інтеграційний розвиток визначається не лише кумулятивними прогресивними змінами одного підприємства, а враховує різні моделі інституціональної рівноваги та залежить від обраних стратегічних альтернатив контрагентів і субпідрядників.

Зараз в економічній літературі наявні різні концептуальні підходи до опису розвитку систем різного класу [9; 168]. Розвиток трактується починаючи від простої зміни умов існування організації в часі або придбання потенціалу для поліпшення до трактування його як процесу переходу в більш досконалий стан чи необоротної, спрямованої, закономірної зміни матеріальних й ідеальних об'єктів. У будь-якому випадку розвиток пов'язують з певними трансформаційними процесами. Разом з тим усі зазначені трактування відносяться лише до внутрішнього середовища окремого підприємства та пов'язані більше з технологічними аспектами його розвитку, а отже й не торкаються середовища інтеграції. Саме тому розвиток із точки зору означеної проблематики пропонується ідентифікувати як сукупну зміну у взаємозв'язку кількісних, якісних і структурних категорій, що відбуваються на підґрунті недискретних граничних адаптацій інституціональної системи. Більш докладно авторське тлумачення розвитку підприємства розкрито в роботі [225; 224].

Розвиток ІСБ тісно пов'язаний з поняттям рівноважного стану, який з точки зору поданої проблематики розглядається як динамічний процес, обумовлений процесами інституціональних трансформацій. Інтеграційний розвиток у такому випадку передбачатиме перехід акторів з одного рівноважного становища до іншого. В процесі такого переходу буде відбуватися зміна внутрішнього становища інтеграційної системи та її відносин із середовищем. У такому випадку спіральний характер розвитку тісно пов'язаний з усвідомленням того, що будь-яка інтеграція містить у собі дезінтеграційні моменти (пульсація м'яких систем).

Положення 14. Умовою успіху стратегічної інтеграції є управління змінами та якісними трансформаціями, яке повинно бути науково обґрунтованим і базуватися на теоретичних положеннях, що враховують як загальні теоретичні основи управління організаціями, так і наявні концепції менеджменту змін. При цьому пульсарний підхід дозволяє долати опір акторів впровадженню інтеграційних обмежень через поширення самоорганізації.

Інтегративний підхід до утворення субцілісних об'єктів і необхідність реконфігурування складу акторів обумовлює потребу трансформації як параметрів внутрішнього устрою окремих акторів (інтеграційний розвиток), так і системи відносин між ними, що відповідно до роботи [100, с. 97] можна визначити як системні мутації (у рамках концепції організаційної екології). Такі мутації можна розділити на універсальні (ті, що сприяють як тимчасовій, так і постійній просторовій самоорганізації) та на ті, що формують або тимчасову, або постійну самоорганізацію. У будь-якому випадку такі мутації змінюють тривалість подій або силу взаємодії, призводять врешті-решт до еволюційної модифікації (параметризація під впливом середовища через генетичний апарат у вигляді попарних відносин) ІСБ.

Отже й реалізація цілей стратегічної інтеграції можлива лише у разі створення необхідних передумов для її проведення, що й буде визначати масштаб (M) і радикальність (P) системних мутацій, потенціал трансформації (T) й структурну інерцію (C). Окрім того, управління інтеграційними трансформаціями вимагає розробки системи параметрів, що характеризуватимуть плин та ефективність процесу. До головних з них слід віднести: вартість (B) інтеграції (можливість створення доданої вартості або отриманих прав власності); розмір (D) інтеграції (обсяги діяльності та ринкова вартість учасників процесу інтеграційного розвитку) та тривалість (T) процесу інтеграції (в межах одного переходу між рівноважними станами). Взаємозв'язок між поданими характеристиками та розробленою типологією інтеграційних процесів подано в *табл. 3.2*. Більш детально авторське розуміння особливостей управління трансформаційними процесами подано у роботі [246, с. 416–451]. Управління

ня ж розвитком через поширення процесів самоорганізації можна базувати на роботі [243].

Таблиця 3.2

**Трансформаційна основа стратегічної інтеграції
(на основі джерела [260, с. 83])**

Параметри мутацій	Форми стратегічної інтеграції			
	Внутрішня (доцентрова) інтеграція	Зовнішня (відцентрова) інтеграція	ІСБ холдингового типу	Кластерно-мережні структури
Кількісні зміни	Збільшення або зменшення кількості однорідних елементів системи певного виду без зміни якісних ознак здатності кожного з них виконувати покладені на нього функції		Зміна кількості й складу елементів при збереженні природи та характеру зв'язків	Зростання кількості членів, що входять до складу мережі, кооперація з рештою агентів
Структурні зміни	Перетворення природи та характеру взаємовідносин елементів системи, виникнення нових зв'язків між ними	Дезінтеграційні процеси, створення оболонкових фірм, передавання частини процесів у аутсорсинг, децентралізація, реінжиніринг	Інтеграція в систему управління та до ERP систем класу SCM та CRM. Інтеграція внутрішніх середовищ й інформаційних систем членів інтеграційної структури. Трансформація цільових ключових настанов на взаємоузгоджене (підпорядковане) функціонування	
Якісні зміни	Перетворення сутності та змісту виконуваних функцій, виникнення нових елементів, що виконують нові функції	Інтегроване управління логістичною кооперацією. Більше охоплення стратегічних зон господарювання	Виникнення нових елементів, що виконують нові функції, зміна способів виробництва та взаємодії, інтеграція завдань	Зростання потенціалу групової синергії, зміна внутрішніх інститутів і переорієнтація полів взаємодії акторів
Характеристики	$M \approx 0; P \approx 0$ $\Pi \approx 0; B \rightarrow \min$ $C \approx 0; T \rightarrow \min$	$D \rightarrow \max; P \rightarrow \max$ $\Pi \rightarrow \max; B \rightarrow \max$ $C \rightarrow \max; T \rightarrow \min$	$D \rightarrow \min; P \rightarrow \max$ $\Pi \rightarrow \min; B \rightarrow \min$ $C \approx 0; T \rightarrow \min$	$M \approx 0; P \approx 0$ $\Pi \rightarrow \min; B \rightarrow \min$ $C \rightarrow \min; T \rightarrow \max$

Положення 15. Важливим аспектом сприйняття єдиного інституціонально-економічного простору є контекст взаємодії, яка породжує й відтворює інститути. При цьому кількість залишених ступенів свободи у акторів визначатимуть сутність обраних концепцій контролю та особливості їх еволюційного перегляду.

Встановлення інституціонального порядку передбачає вироблення ключовими учасниками ринку так званих концепцій контро-

лю – сукупності значень і смислів, певного світогляду, що дозволяє агентам тлумачити наявні процеси й інтерпретувати дії інших. Такі концепції контролю, на відміну від стратегії, дозволяють визначити позиції, що розділяє більшість учасників ІСБ та які виступають продуктом колективних дій [264]. Значна частина наявних концепцій контролю орієнтована на зайняття ринкових ніш, що можна співвіднести безпосередньо зі створенням ЄІЕПВ. Більш того, саме концепції контролю відбивають правила, за допомогою яких структурується поле взаємодії [333, с. 43]. Отже, в процесі формування концепцій контролю відбувається відбір інститутів, укорінення певних норм і формування системи взаємних очікувань учасників ІСБ, що і становитиме плін процесу інституціоналізації діяльності. Стратегічна інтеграція у цьому випадку може розглядатися як розвиток через сукупність невіддільних окремих акторам правил [100, с. 35]. При цьому актори змушені відхилятися від принципу самодостатності ресурсозбереження підсилюючи некерованість [100, с. 143]. Концепції контролю домінують актори можуть використовувати для посилення власної позиції (особливо у стабільних полях) [333, с. 43].

Інтеграційний розвиток відбуватиметься за рахунок виникнення нових типів попарних взаємовідносин та їх спрямування у нову цілісність. Разом з тим зростання типів відносин елементів збільшує м'якість системи з одночасним ускладненням її ідентифікації та процесу управління. Отже й формування концепцій контролю повинно співвідноситися з оптимізацією типів і кількості дуальних відносин (за умови прийняття означеного у роботі [100, с. 94] представлення розвитку як скорочення чи збільшення типів відносин у рамках самоорганізації). В цьому аспекті досить важливим теоретичним припущенням є усвідомлення потреби постійного еволюційного перегляду форм взаємодії акторів (еволюційний рух як постійне ускладнення форм) в кожному циклі пульсації (інтеграційно-деінтеграційному процесі). Такий перегляд може змінити владний баланс у рамках ЄІЕПВ (через виникнення нових домінують коаліцій акторів) та спричинити відмову від уявлення про етапність (на користь нескінченності) інтеграційного процесу.

Положення 16. Складність процедури формування ЄІЕПВ та його пульсарна організація обумовлює потребу впровадження

методів проектного менеджменту до регулювання інтеграційно-дезінтеграційних процесів. При цьому кожен цикл стратегічної інтеграції може розглядатися як окремий проект (холод проекту), утворений відповідно до холархічної побудови інтегрованої цілісності.

Крім того, залежно від обраної моделі інтеграції буде змінюватися також і суб'єкт управління стратегічною інтеграцією (див. табл. 2.15), що може варіюватися від вищого керівництва актора-волонтера чи спеціально виділеного координаційного центру, оформленого у вигляді окремої юридичної особи, до самоорганізації через виникнення емерджентного інтелекту. Слід зазначити, що, оскільки будь-яка форма інтеграції припускає обмеження свободи дій акторів через добровільне делегування ними частини своїх функцій і прав інтегрованої системної організації, правильність вибору суб'єкта й методів управління будуть у найбільшій мірі впливати на ефективність вирішення поставлених перед інтегрованою цілісністю завдань. У зв'язку із цим і для забезпечення максимальної універсальності моделі пропонується застосування методів проектного менеджменту, бо це подано на *рис. 3.7*. Таке застосування проектного управління ґрунтується на твердженні праці [280], що великі організації при трансформаціях часто переживають повторно стани, у яких вони вже раніше були. Результатом виконання проектів є правила виконання функцій у формі різних внутрішніх регламентів, які будуть використовуватися на наступному витку інтеграційного процесу.

Разом з тим слід враховувати, що початкові процеси ініціалізації й створення ІСБ потребують підпорядкування всіх акторів, що прагнуть до інтеграції, бажаному результату взаємодії як системоутворюючому фактору. При цьому локальна організація ЄІЕПВ вимагає розгляду проекту інтеграції як субцілісної сутності, в якій виділяються холоди окремих проектів. Відповідно холоди структура включатиме в себе головний холоди, що відбиватиме вимоги простору взаємодії та потреби середовища в цілому, і холоди регламентації окремих дій, що будуть виконуватися акторами, залученими до ІСБ. Слід зазначити, що означене структурування не завжди приводитиме до ієрархізації відносин між акторами, через

виникнення внутрішнього ринку та можливість вибору будь-якого типу клієнтальних відносин. Головний холон формуватиме правила реалізації проекту та обиратиме можливі важелі впливу на інтегрованих акторів (тим самим формуватиметься механізм управління стратегічною інтеграцією).

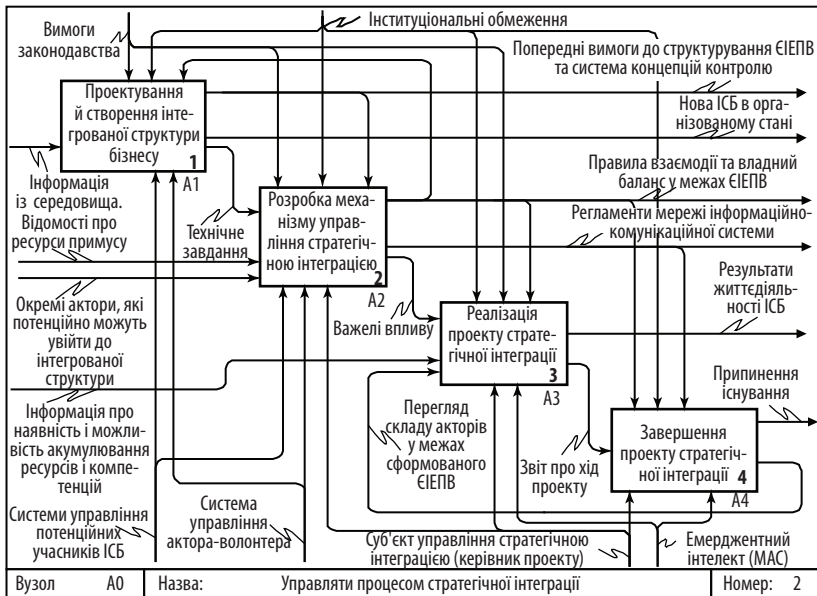


Рис. 3.7. Управління процесом стратегічної інтеграції

Положення 17. Механізм управління стратегічною інтеграцією підприємств (МУСІП) слід розглядати як сукупність інструментів і важелів впливу на плин інтеграційних процесів, що відповідають закономірностям і принципам інтеграційної діяльності та обраним інституціональним обмеженням, останні з яких утворюють забезпечення функціонування механізму. При цьому виділяються важелі й інструменти управління процесом інтеграції, важелі й інструменти управління інтегрованою структурою та важелі й інструменти управління реконфігура-

цією. Розгляд же МУСІП як сукупності субмеханізмів управління інтегрованих акторів обумовлює можливість застосування мультіагентського підходу до розробки й регламентування управлінського впливу як на відносини акторів в межах ЄІЕПВ, так і на їх внутрішні процеси.

Орієнтація стратегічної інтеграції на управління якісними трансформаціями та змінами (положення 14 даної концепції) певним чином відбивається й на організації управління нею, яке потребує розробки належного механізму. Слід зазначити, що дотепер не існує загальноприйнятого тлумачення категорії, механізму. Разом з тим не можна не враховувати твердження Г. П. Щедровицького, що будь-який механізм провадить процес змін об'єкта, а його дія не обмежується яким-небудь одним моментом, а триває досить тривалий час. В цьому часовому проміжку дія може бути розподілена на частини, що відповідають частинам вихідного процесу. Отже й дія механізму, у свою чергу, може бути представлена у вигляді процесу [355], підпорядкованого досягненню бажаного, з точки зору інтегрованої цілісності, результату.

Відповідно й метою механізму управління постає забезпечення цілісності як кінцевого продуктивного стану м'яких систем у межах відповідних узагальнень й інтерпретацій [100, с. 19]. Дисипація в умовах самоорганізації м'яких соціально-економічних систем істотно змінює характер управління, у тому числі й через неможливість заздалегідь спрогнозувати їх тимчасовий чи постійний вигляд. Функцією механізму управління є цілеспрямоване виділення відповідного набору попарних відносин, пов'язаних як із зовнішніми, так і з внутрішньосистемними мутаціями, та формування на цій основі гетонипу цілісності. Інакше кажучи, остаточно виявляються фактичні попарні відносини, які сприяють уточненню цілісного гетонипу [100, с. 93]. За таких обставин механізм управління стратегічною інтеграцією можна розглядати як засіб еквіфінального перетворення природнього руху подій у процес досягнення цілі.

Відбір акторів для дуальної взаємодії, орієнтованої на досягнення бажаного результату, можна розглядати як своєрідну заміну управлінського впливу. За умови такого підходу організація управління ін-

теграцією може звестися до управління комбінацією знань про наявні ресурси (компетенції) різних агентів у межах МП-мереж та оптимізації їх взаємодії за критеріями виникнення синергії й максимізації потенціалу узгодженого використання ресурсів. Типи ж необхідних знань, відповідно до роботи [355], можна звести до знань про життєдіяльність керованих систем, знань про життєдіяльність керованих структур і форми їх організації та знань про способи об'єднання акторів. В основу комбінування означених типів знань пропонується покласти розробку онтологій предметних галузей та охарактеризований у джерелах [55; 307; 363] підхід до моделювання мультиагентських систем (МАС).

Прийняття означеного підходу дозволяє описувати інтегровану цілісність та ЄІЕПВ як мережу невеликих активних програмних об'єктів – агентів. Агенти повинні мати здатність використовувати формалізований опис понять і відносин предметної галузі (онтологію) відповідно до деяких універсальних правил і стратегій поведінки. Завдання цих агентів полягає також у проведенні переговорів і встановлення взаємовигідної відповідності (матчингу, «*matching*») між власною вигодою та параметрами стратегічної інтеграції. Саме в результаті знання онтології предметної галузі агенти перетворюються з пасивних і статичних компонентів в активні й динамічні сутності, які здатні самостійно домовлятися про взаємодію, трансформуватися й установлювати зв'язки між собою.

Задля забезпечення матчингу потрібне створення моделі ЄІЕПВ, яка становитиме представлення структури дій, процесів, інформації, акторів, поведінки, обмежень бізнесу та операцій. Створення ІСБ становитиме інтеграцію в рамках зазначених елементів бізнес-моделей окремих акторів. Управління при цьому здійснюватиметься через одномоментні впливи спрямованої дії чи через систему впливів, які розподіляються у часі. Метою такого впливу буде співорганізація (термін введений Г. П. Щедровицьким у роботі [355]) багатьох незалежних й автономних систем діяльності, через забезпечення регулярного відтворення форм і властивостей цілого, та оптимізація взаємодії процесів. Орієнтація на співорганізацію й комбінування знань дозволяє вирішити проблему балансування централізації

й децентралізації управління. Інтегровані актори, як частина цілого, є меншими від нього за розміром, але й більш оперативно гнучкими й стратегічно незалежними. Балансування ж управління, на основі орієнтації на емерджентний інтелект МАС (як елемент представлено на рис. 3.6 референтної моделі інтеграції), дозволяє підвищити швидкість прийняття рішень, що є основою виживання ІСБ.

Положення 18. Орієнтація стратегічної інтеграції на встановлення клієнтальних відносин у дуальних взаєминах акторів вимагає застосування маркетингового інструментарію для відбору учасників взаємодії як у межах ЄІЕПВ, так і по відношенню до середовища ІСБ.

Зведення сутності механізму управління стратегічною інтеграцією до комбінування експліцитного й імпліцитного знання про ресурси й зв'язки акторів у межах ЄІЕПВ вимагає розробки чітких критеріїв до відбору учасників клієнтальних відносин. Дієвим підґрунтям для такого відбору, на думку автора, буде використання маркетингового інструментарію. Тут слід звернути увагу на певний пласт досліджень [78; 169], в яких пропонують розглядати реалізацію послуги чи продаж товару не як окрему трансакцію, а як безперервний процес придбання лояльності клієнта [134; 375]. Даний підхід отримав початкову назву маркетингу партнерських відносин [366] з подальшою еволюцією цієї концепції до «прицільного» [41] або прецизійного [134] маркетингу. Такий маркетинг визначається як безперервний процес визначення й створення нових цінностей разом із індивідуальним споживачем, з подальшим спільним отриманням і розподілом вигід від цієї діяльності між учасниками взаємодії [78, с. 35]. Зрозуміло, що спільне створення цінності передбачає застосування елементів розробленого ТМБСІ.

Управління клієнтальними взаєминами між акторами є відбиттям стратегії (як додержання орієнтованої на корисний результат траєкторії) розвитку ІСБ, яка враховує наступні положення: актор-клієнт шукає задоволення своїх специфічних потреб у рамках МП-мережі, замість простого акту купівлі-продажу; дуальність взаємин обумовлює не просте задоволення потреб, а спільне формування необхідних з точки зору актора-клієнта якостей і вимог до обслуго-

ування; підтримка лояльності у відносинах можлива лише за умови формування належної інфраструктури внутрішнього ринку, підґрунтям для чого є інституціоналізація взаємодії в межах ЄІЕПВ.

Слід звернути увагу на необов'язковість задоволення означених вимог у кожному акті взаємодії, яка витікає з положень концепції концентричних кілець. Так, концентрований прецизійний маркетинг (переваги за рахунок фокусування, пропонування унікальних властивостей продукту й розвитку лояльності) доцільно застосовувати по відношенню до вузлових акторів-волонтерів. Для решти акторів, відповідно до рис. 2.10, можливе використання диференційованого маркетингу, заснованого на диференціації параметрів взаємодій (задоволення потреб). Взаємодія ж із зовнішніми, по відношенню до ІСБ, контрагентами може базуватися на традиційній концепції масового маркетингу. Відразу ж слід наголосити на потребі поєднання означених варіантів реалізації маркетингової концепції. Так, наприклад, у процесі створення мереж перетину альянсів бажаний відхід від традиційного маркетингу у відносинах типу «міст» (див. табл. 2.6). Дієвим є також збагачення інтеграційного маркетингу набутками синергетичного підходу, коли ЄІЕПВ розглядається як сукупність контурів самоорганізації з цільовою функцією максимізації синергетичного ефекту від розроблених програм лояльності.

Положення 19. Інтеграційну стратегію пропонується розглядати як з точки зору встановлення спільних цілей й адаптації до них власних побажань учасників ЄІЕПВ, так і з точки зору управління цінністю мережі та покращення основних її характеристик. Цінність мережі складатиметься з цінності її вузлів відповідно до реалізації встановлених стратегічних альтернатив, синергії між вузлами та спроможності до виживання всієї системи. У даному випадку стратегія виступає не стільки як траєкторія розвитку ІСБ у часі, скільки як вибір найкращої конфігурації клієнтальних взаємин, орієнтованої на збільшення обсягів доданої вартості.

Розглядаючи стратегічну інтеграцію як здатність суб'єктів господарювання до реалізації власного потенціалу на основі встановлення кооперативної взаємодії й досягнення синергії можна відзначити

потребу поступового скорочення кількості завдань, обумовлених факторами внутрішнього середовища акторів, в інтересах найбільш повного задоволення потреб клієнтів. Саме тому розробка стратегії повинна бути в більшому ступені зорієнтована на зміну середовища ІСБ, ніж на внутрішні особливості її учасників. З цієї точки зору розробку інтеграційної стратегії можна співвіднести з означеною у 11 положенні реконфігурацією складу учасників ІСБ. Разом з тим, обираючи стратегічні альтернативи, слід враховувати й точку зору суб'єкта стратегічного управління. Так, для окремого актора інтеграційна стратегія полягатиме у виборі контрагентів (чи стратегічних зон господарювання), що дозволять максимізувати віддачу від взаємодії з ними (присутності на них). Іншим аспектом стратегії буде визначення видів і способів взаємодії з рештою акторів. Таким чином, стратегію з точки зору актора (мається на увазі відцентрові тенденції) можна ідентифікувати як інтеграцію до середовища.

З точки зору ЄІЕПВ інтеграційна стратегія полягатиме в переконфігурації та зміні складу акторів задля вибору найкращого варіанта, що відповідатиме обраним стратегічним цілям та забезпечуватиме виживання ІСБ в цілому. Стратегічне управління при цьому буде спрямоване на відбір й обмеження ступенів свободи відібраних акторів. Забезпечити ж ефективність інтеграційної стратегії можливо лише шляхом безперервної підтримки й забезпечення максимального ступеню відповідності стратегічних альтернатив обраних кожним актором один одному та узгодження кожної окремої альтернативи з вимогами інтегрованої цілісності. Іншим критерієм ефективності буде максимізація потенціалу інтеграційної діяльності. Здатність же ІСБ до реалізації консолідованого потенціалу краще за конкурентів визначатиме й рівень її конкурентоспроможності та виступатиме основою розробки конкурентної стратегії окремих акторів.

Таким чином, стратегічне встановлення клієнтальних взаємин повинно враховувати умови ведення конкурентної боротьби за прихильність споживача. З точки зору ж маркетингу партнерських відносин, розглядаючи вузового актора-волонтера як атрактора, інтеграційну стратегію можна змодельовати як фазовий простір у вигляді атрактора Лоренса (боротьба двох ІСБ за спільно використовувани

системи діяльності). За таких умов завданням інтеграційного маркетингу стає таке звуження сфери компромісів у взаємодії з контрагентами, щоб максимізувалася пропозиція залучення вільних систем діяльності або відбувався їх перехід з одного атрактора на інший (через трансформаційний процес реконфігурації, доповнений процедурою врахування витрат перемикання). Окрім того, інтеграційну стратегію можна звести (не заперечуючи еволюційну залежність ЄІЕПВ від попереднього шляху розвитку) до проектування виникнення нових атракторів через залучення нових акторів із сильними владними позиціями. Дійсно, саме майбутнє співвідношення між впливом різних атракторів детермінує поточну розробку комплексу прецизійного маркетингу.

Положення 20. Розбудова інституціонально-економічного простору взаємодії передбачає впровадження технологій інформаційної логістичної підтримки управління бізнес-процесами, поширення процесів дифузії та розробку систем управління консолідованим інноваційним знанням.

Орієнтація на акцептор результату дії як системоутворюючий фактор повинна створювати умови для поширення комунікаційних зв'язків і підвищення взаємної довіри між учасниками ІСБ. Відповідно, з точки зору ТФС можна виділити чотири визначальні компоненти управління утворенням цілісності: домінантну на даний момент мотивацію (конкретизація потреб цілісності), обстановочну аферентацію (потік імпульсів, що сприймає інформацію та обумовлює синтез цілісності), пускову аферентацію та пам'ять [18, с. 47], яку можна звести до створення ситуаційних баз знань і навчання. Саме знання та отримання інформації є підґрунтям для формування двох петель зворотного зв'язку в межах механізму управління стратегічною інтеграцією: негативної – для забезпечення підтримки обраної траєкторії розвитку ІСБ та позитивної – для залучення нових акторів до ЄІЕПВ і врахування можливостей, наданих середовищем. Саме позитивні зворотні зв'язки, які обумовлюють виникнення комбінаторних конкурентних переваг, акумулювання знань, обмін досвідом і навчання, повинні постати основою утворення дієвої інформаційно-управлінської системи, що передбачатиме створення інформаційного простору взаємодії акторів як складової ЄІЕПВ.

Необхідною основою створення інформаційного простору є використання відповідних технологій, таких, як *CRM* та *CALS*, орієнтованих на збирання інформації про клієнтів на всіх стадіях життєвого циклу взаємодії. Особливості впровадження означених систем автором було розглянуто у роботі [233], відповідно до якої інформаційна інтеграція полягає в тому, що всі автоматизовані системи, застосовувані на різних стадіях життєвого циклу, оперують з формалізованими інформаційними моделями, що описують вироб, технологію його виробництва й використання. Інтегроване інформаційне середовище становить сукупність розподілених баз даних, у яких діють єдині стандартні правила зберігання, відновлення, пошуку й передачі інформації, через яку здійснюється інформаційна взаємодія між усіма учасниками життєвого циклу виробу (логістичної взаємодії). При цьому один раз створена інформація зберігається в інтегрованому інформаційному середовищі, не дублюється, не вимагає яких-небудь перекодувань у процесі обміну, зберігає актуальність і цілісність. Саме така інтеграція інформаційних систем буде однією з передумов виникнення синергетичного ефекту від застосування, означеного у 19-му положенні концепції, прецизійного маркетингу.

Впровадження технологій інформаційної підтримки до механізмів управління акторів, що входять до ЄІЕПВ, можна розглядати як один з елементів інтеграційної ідеї, розширенням якої може постати її трансформація до системи управління консолідованим інноваційним знанням. У межах даної системи відбуватиметься узгоджене поліпшення кожного виду знань (корінних, які забезпечують успіх та інноваційних) та активізація тенденцій, що у роботі [358, с. 181–203] отримали назву «петля взаємного посилення та синергії знань». Іншим завданням такої системи буди обмеження витоку знань із інтегрованої цілісності або орієнтація механізму управління на балансування між захистом власних й одержанням нових знань від інших партнерів. При цьому можна будь-який обмін знаннями розглядати як потенційну можливість поширення інноваційної складової стратегічної інтеграції, підґрунтям для чого повинно стати впровадження аналітичних інформаційних систем, розглянутих автором у праці [231]. Такі системи можна визначити як автоматизований комплекс

ситуаційного аналізу, зорієнтований на пряме й безперервне забезпечення суб'єкта стратегічної інтеграції аналітичною інформацією про можливі зміни ЄІЕПВ. Основними завданнями такого комплексу буде превентивна ідентифікація можливостей і загроз середовища взаємодії, шляхом формування бази знань ситуаційного управління, організованої у вигляді бізнес-правил. Розробка таких правил (формалізованих за допомогою логічних, семіотичний, лінгвістичних, фреймових чи продукційних моделей), як видно з рис. 3.2, становитиме елемент ЄІЕПВ.

Положення 21. Саморганізаційне підґрунтя взаємодії акторів та потреба консолідації знання вимагає від механізму управління стратегічною інтеграцією створення контексту, під час якого максимальна кількість доступних інтелектуальних ресурсів залучаються до процесу безперервного навчання.

Авторське відбиття даного положення концепції, подане у роботі [137, с. 83 – 87], відповідає постулатам ТФС. При цьому основою процесу безперервного навчання є мотиваційне порушення, роль якого полягає в ідентифікації потреб інтегрованої цілісності, формуванні мети взаємодії й підтримці цілеспрямованих форм поведінки акторів. Саме мотивація стимулює знаходження рішення, адекватного потребам ІСБ. При цьому формуються наміри – вихідні рішення, пов'язані зі спонуканням і плануванням поведінки. Потім відбувається прийняття поведінкових рішень із одночасним формуванням акцептора результату дії через мобілізацію ресурсів і концентрацію на цілях інтеграційної діяльності. Далі спостерігається еферентне порушення, коли будується програма дії. Потім реалізується сама дія й фіксується її результат. Значений цикл призводить до зростання знань у рамках ЄІЕПВ, а отже й до її навчання. Відповідно й ІСБ може розглядатися як така, що відповідає концепції «створення власного знання через навчання» [84, с. 28], тобто постійно навчається та створює власне знання.

Окремо слід звернути увагу на потребу забезпечення відповідності між швидкістю створення знання й потребами середовища. Тут можна підтримати думку Аріде Гуса [23, с. 72 – 76] щодо повільності найпоширеніших способів навчання стосовно потреби динамічного реконфігурування складу учасників активних систем.

Відповідно потрібен перехід від навчання через асиміляцію (сприйняття лише тієї інформації, для якої вже наявні готові структури; орієнтація на оперативні рішення; переважна орієнтація на кількісні показники та явне знання) до навчання через пристосування (внутрішні структурні зміни переконань, ідей та настанов; заснований на досвіді процес пристосування до оточення з повною зміною всіх або деяких характеристик; сприйняття нового вимагає змін і розвитку потенціалу; інтелектуальний аналіз даних). При цьому потрібно орієнтуватися на означену у роботі [151, с. 47 – 58] модель навчання «до – в процесі – після» (ідентифікація аналогічних ситуацій – постійне вдосконалення на базі наявного досвіду – утворення стереотипів на базі повторюваності дій). Реалізація даної моделі вимагає створення культури обміну знанням у межах сформованої корпоративної ідеології та цінностей. Разом з тим наявне знання може розглядатися як один із видів ресурсів примусу, а отже й відповідно до рис. 3.2 виступати важливим елементом владного простору. Дифузія знання та його захист при цьому відбиватиме динаміку сил у межах владного балансу.

Отже, через важливість спроможності до навчання до властивостей стратегічної інтеграції, означених на рис. 2.2 та рис. 2.17, можна додати запропоновану у роботі [346, с. 104 – 108] властивість інтроцепції (внутрішнього сприйняття), яка відбивається у спроможності усвідомлювати власну позицію по відношенню до решти світу. З точки зору окремого актора ця властивість пояснюватиме його місце в ЄІЕПВ. Для ІСБ – відбиватиме вимоги зовнішнього середовища. Інтроцепція відбивається на трьох рівнях: рівні простої оцінки сигналів середовища, рівні усвідомлення правил взаємодії та гармонізації взаємин, за відсутності значних загроз, та ціннісному рівні. Саме на останньому рівні й відбивається безпосередня інституціоналізація взаємодії та балансуються владні стосунки з виникненням культурних і ціннісних інтеграційних обмежень.

Таким чином, наведені концептуальні положення управління стратегічною інтеграцією розкривають зміст запропонованого на рис. 2.16 теоретико-методологічного базису. Ці положення відтворюють нову парадигму стратегічної інтеграції, основні характери-

стики якої наведені у табл. 3.3. Практичне ж відбиття означеної зміни інтеграційної парадигми вимагає розробки онтологічного словника (елемент D1 ТМБСІ), застосування якого виступатиме підґрунтям створення й удосконалення механізму управління інтеграційним процесом.

Таблиця 3.3

Порівняльна характеристика парадигми стратегічної інтеграції

Характеристика змін	Дихотомічні підходи		Парадигма стратегічної інтеграції
	Інтеграція через повний контроль над власністю	М'які (контрактні) форми інтеграції	
1	2	3	4
Теоретичний базис	Неокласична технологічна концепція фірми. Ресурсний підхід (машинна метафора)	Контрактна концепція фірми й теорія трансакційних витрат (метафора живої істоти)	Еволюційно-інституціональний підхід, організаційна екологія та концепція соціальної дії
Домінанта інтеграційної взаємодії	Технологічна доцільність, фінансова синергія, сумісність і специфічність активів	Система неокласичних контрактів між формально незалежними партнерами	Тривалий імпліцитний релятивістський контракт і реципрокності відносин
Концепція	Одноособний вплив на процес і результат прийняття рішень та управління корпоративними конфліктами	Балансування автономії та взаємозалежності акторів через узгодження цілей із загальногруповою стратегією	Формування простору взаємодії, при входженні до якого актори обмежують кількість ступенів свободи
Формування цілісності	Інтеграція через отримання прав корпоративного контролю	Надання акторами доступу до інформації про внутрішні процеси	Самоорганізація на основі дуальних взаємин розподілених акторів
Суб'єкт управління	Підпорядкування єдиному координаційному центру	Колективний суб'єкт управління через виділення менеджерів зі зв'язків	Наявність емерджентного (розподіленого) інтелекту
Інструментарій	Специфічний для конкретної предметної галузі, обмежений обраною моделлю взаємодії		Універсальність інструментарію
Предмет менеджменту	Чітко структурована сутність переважно з лінійно-функціональними відносинами та нормативними вимогами до елементів	Модель участі сторін, що відбиває субгрупи клієнтів, які взаємно зацікавлені у власній і партнерській вигоді	Інтегрована організація як система тимчасових ресурсно-компетентнісних відносин незалежних клієнтів

Продовження табл. 3.3

1	2	3	4
Модель системи	Стабільність колективів, відносин і структур	Тимчасові товариства (коаліції)	Клієнтальність дуальної взаємодії
Архітектура	Ієрархія	Мережа (павутиння)	Перетин альянсів
Відносини	Владне підпорядкування	Різноманіття відносин	Взаємозалежність сторін
Інтеграційний процес	Автономне створення через зливання, поглинання чи аутсорсинг	На основі поширення партнерських відносин і субконтрактингу	Активне застосування прецизійного маркетингу для пошуку партнерів
Інституціональне будівництво	Формування внутрішньої корпоративної культури	Вироблення правил співпраці та звуження сфери компромісів	Вироблення динамічних стереотипів подолання протистояння акторів
Вироблення стратегії	Тектоцентрична орієнтація на підтримку існування обраної форми	Управління складом учасників і балансом їх стратегічних інтересів	Управління цінністю мережної структури через реконфігурацію
Конкурентні переваги	Внутрішні процеси, можливості середовища та фокусування	Управління партнерством і компліментарністю активів і ресурсів	На основі динамічних спроможностей і синергії взаємодії
Конфлікт інтересів	Між ієрархічними рівнями управління, керівництвом та акціонерами	Між побажаннями й прагненнями юридично незалежних підприємств	У межах окремих холонів, але придушується на холархічному рівні
Інформаційна архітектура	Інформаційна система, орієнтована на облікову інформацію та реактивне фіксування подій	Системи взаємного моніторингу процесів і системи управління взаєминами зі споживачем	Аналітичні інформаційні системи та системи управління конослідованим інноваційним знанням
Тип інтеграції	Переважно вертикальна	Переважно горизонтальна	Усі можливі типи
Доступ до компетенцій	Внутрішні технологічні процеси чи придбання	Привілейований доступ у рамках мережі	Активний діалог у межах клієнтальних відносин
Організаційна структура	Підпорядкована інтересам власників та базується на функціональному виділенні ієрархічних рівнів	Підпорядкована цілям логістичного процесу гетерархічна структура з адхократичними механізмами управління	Розподілена мережа мультиагентської взаємодії в межах рухомого владного балансу субцілісних об'єктів
Механізм управління	Видача команд	Оптимальне планування	Пошук компромісів
	Система органічно пов'язаних інструментів і важелів впливу на процеси функціонування	Цілеспрямований вплив на змінювані характеристики логістичного потоку та розподіл ресурсів	Засіб еквіфінального перетворення природного руху подій у процес досягнення мети
	Ієрархічна влада	Повноваження команд	Самоорганізація

Закінчення табл. 3.3

1	2	3	4
Відносини з середовищем	Переважає закритість до середовища. Ринкові відносини з контрагентами	Відкритість через залучення інших підприємств до співпраці	Взаємопроникнення середовища й СІЄПВ на фрактальній основі
Система мотивації	Егоїстичні мотиви, орієнтація на максимізацію, зовнішнє стимулювання, підтримувальні контракти й безособові відносини	Дідичні відносини (спрямовані на поведінку інших) збільшення поточної економічної вигоди та виникнення довіри	Мотиваційне порушення як засіб ідентифікації потреб цілісності, формування мети взаємодії й підтримки поведінки
Внутрішня конкуренція	Як правило відсутня через владне підпорядкування	Між акторами, спроможними виконати замовлення	Формування кращої на даний час конфігурації
Зв'язки	Постійні, жорсткі	Змінні, гнучкі	Віртуальні
Розподіл функцій	Централізація функцій у рамках жорстких зв'язків	Децентралізація функцій у межах змінних зв'язків	Співорганізація функцій взаємодії агентів
Рушійні сили розвитку	Санкції та винагорода. Визначеність функціональних вимог	Норми пов'язаних відносин. Зацікавленість субгруп у власній вигоді	Наявність потреб середовища розподіленої в системі взаємних очікувань
Обсяг і роль знань у прийнятті рішень	Суворо фіксований набір явних знань, достатній для прийняття формальних рішень	Навчання через асиміляцію. Нефіксований обсяг знань з певною свободою стратегічних дій	Створення власного знання через навчання. Знання як динамічний ресурс узгодження дій
Стабільність складу	Стабільний набір акторів і зв'язків між ними	Динамічний перегляд складу учасників	Опційний підхід до конфігурації взаємодії
Функції комунікацій	Регламентация комунікаційних зв'язків	Відсутність регламентації через ситуативність	Емерджентне досягнення бажаної структури
Розмір ІСБ	Велике підприємство або ієрархічний холдинг	Взаємодія на олігополістичному ринку (рис. 2.10)	Можливе комбінування акторів усіх розмірів
Завдання акторів	Прості (спеціалізовані)	Дженералізм	Ситуаційні за потребою
Завдання кооперування	Покращення показників інноваційності. Розподіл ризику. Збільшення влади	Покращення спроможності задоволення потреб. Надання кращих послуг	Дифузія інновацій і трансферт технологій для випереджального розвитку
Взаємодія	Субординація	Координація	Адхократія

3.2. Формування архітектури та онтологічної моделі управління квазіінтегрованими суб'єктами господарювання

Однією з особливостей економіки знань, як видно з рис. 1.2, стає можливість заміни будь якого ресурсу. При цьому Л. Г. Мельник стверджує, що в нових умовах головним стає не сам ресурс безпосередньо, а ті функції, які він може виконувати, чи окремі його властивості [189, с.90]. Розширяючи це трактування, можна наголосити на потребі співвіднесення ресурсів зі знаннями про можливості використання матеріального чи нематеріального об'єкта в умовах виникнення певної події. У такому випадку пропонується концепція стратегічної інтеграції буде підкріплюватися твердженням із джерела [80, с. 123] стосовно того, що розбіжності в похідній комбінації ресурсів можуть бути менш важливими, ніж розбіжності в спроможності ефективно управляти наявною їх сукупністю. Отже, саме комбінування ресурсів відповідно до потреб середовища є основою означеної на рис. 3.8 схеми виникнення інтегрованої цілісності.

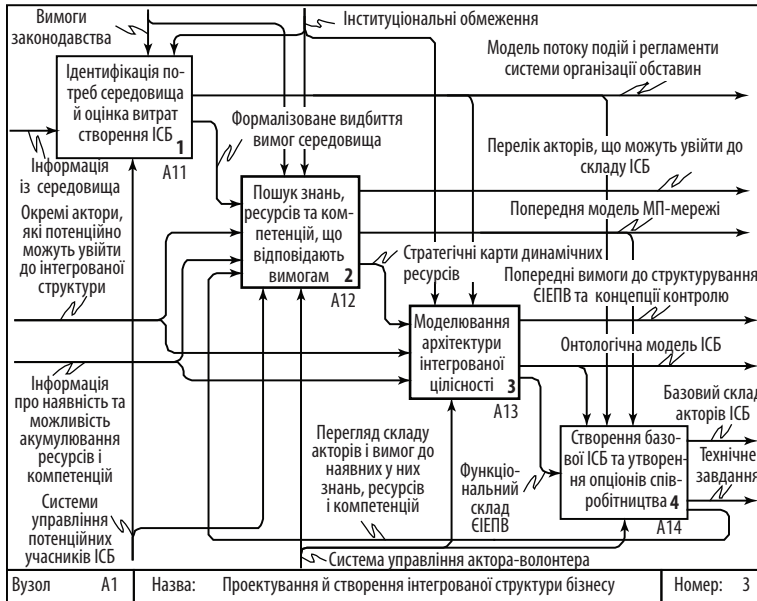


Рис. 3.8. Послідовність формування інтегрованої цілісності

Змістовні особливості блоків A11 та A12 референтної моделі було розкрито впродовж викладення тексту роботи, а структурне наповнення – у *додатку Е*. Разом з тим відбиття елементу A13 вимагає певних уточнень, пов'язаних із особливостями структурування ЄІЕПВ, що, відповідно до роботи [31], можна охарактеризувати як розробку архітектури ІСБ (як розробку універсальної, самодостатньої й повноцінної моделі, що описує компоненти стратегічно інтегрованої структури і їх взаємозв'язки та містить у собі принципи розвитку, удосконалювання й підтримки [22]). При цьому під архітектурою розуміють загальний принцип побудови й організації робіт, включаючи визначення функціонального складу основних вузлів і блоків ІСБ, а також структури керівних й інформаційних зв'язків між ними, що забезпечують реалізацію заданих цілей і характеристик [393]. З точки ж зору розробленого ТМБСІ більш придатним є визначення архітектури як процесу збору й розподілу інформації про те, як ІСБ повинна збирати й використовувати знання у своїй діяльності [91, с. 76]. Схема архітектури повинна дозволяти концентруватися на окремих аспектах життєдіяльності інтегрованої структури, не втрачаючи відчуття загального контексту або «холістичної» перспективи [109].

Таким чином, розглядаючи архітектуру як проекцію діяльності ІСБ, її можна співвіднести зі структуруванням відносин між інтегрованими акторами. Зрозуміло, що, оскільки структурування залежить від контексту сприйняття взаємодії, можна припустити ймовірність створення такого набору архітектурних планів, які повністю опишуть життєдіяльність ІСБ (з обов'язковим виділенням аспекту часу для відбиття динаміки розвитку). Отже, як наголошується в роботі [22], можливе виділення певної множини архітектурних моделей, кожна з яких буде з тим або іншим ступенем повноти й вірогідності відображати об'єкт моделювання. Відповідно й опис архітектури є сукупністю окремих проєкцій (проєкція – відображення погляду на систему з деякого аспекту; повна проєкція – вичерпний опис певного погляду на систему), що утворюють архітектурну модель. Окремо слід звернути увагу на моделювання спроможності ІСБ до реконфігурування. З одного боку, модель архітектури начебто орієнтується на планомірні трансформації й стабільність структури, з іншого – є потреба

гнучкого врахування можливостей і загроз середовища. З такої точки зору, на думку автора, лише заздалегідь продумане структурування базового складу акторів дозволить проводити процес інтеграційного розвитку без втрати рівня економічної безпеки ІСБ в цілому.

Слід зазначити, що зараз розповсюджена значна кількість різних управлінських інструментів, застосування яких дозволяє розробляти архітектуру ІСБ. Проте більшість з них не відповідає означеним в роботі [109] вимогам, таким, як: просте розуміння, нейтральність (повна незалежність від конкретного інструментарію), закінченість по відношенню до інтегрованої цілісності, відкритість щодо розвитку й трансформацій (кожна проблема або проект повинні вільно включатися в контекст конкретних подій майбутнього), можливість її використання як засобу спілкування (інструментом підтримки обговорень складних питань) та інструменту планування й вирішення завдань (можливість оперування абстрактними сутностями виділяючи й ізолюючи окремих акторів без втрати відчуття субцілісності ІСБ). На думку автора, найбільш повно відповідають означеним вимогам модель збалансованих показників (*Balanced ScoreCard*) [131], стратегічна модель архітектури *SAM* [91], модель життєздатних систем С. Біра (*Viable System Model*) [36], модель Захмана (або архітектурна схема підприємства – *enterprise architecture framework*) [164] та сервісна архітектура ІСБ [31]. Тут слід звернути увагу, що означений інструментарій не завжди прямо призначений для організації інтеграційної діяльності, але цілком можлива переорієнтація та адаптація до потреб механізму управління стратегічною інтеграцією.

Так, з точки зору обраної концепції стратегічної інтеграції найбільш пристосованою до її вимог є модель *SAM* (*Strategic Architecture Model*), основу якої складає нотація «сфер інтересів». У межах цієї нотації відбивається цілісне представлення ЄІЕПВ як набору фактів про діяльність агентів та відносин, що пов'язують ці факти в корисні групи. Дана модель надає загальні структури для визначення архітектури ІСБ та ідентифікації механізмів, які дозволяють організовувати й аналізувати інформацію про архітектуру. Відповідно й сфера інтересів заповнюється інформацією, яка відноситься до якої-небудь, з означених на *рис. 3.9* предметних галузей життєдіяльності

ІСБ. У межах означених сфер виділятимуться конкретні елементи (зокрема, компонент «бізнес-процеси» може знайти відбиття у вигляді рис. 2.4, а «цілі та завдання» – рис. 2.6; сфера «бізнес-компоненти» міститиме сукупність даних і перелік тих бізнес-функцій, які оперують з ними). Моделювання ж ІСБ відбувається шляхом виділення оптимальної кількості компонентів у межах кожної сфери (процедура «комутативної кластеризації») та поєднання їх в єдиному інтегрованому утворенні [91, с. 243 – 246].

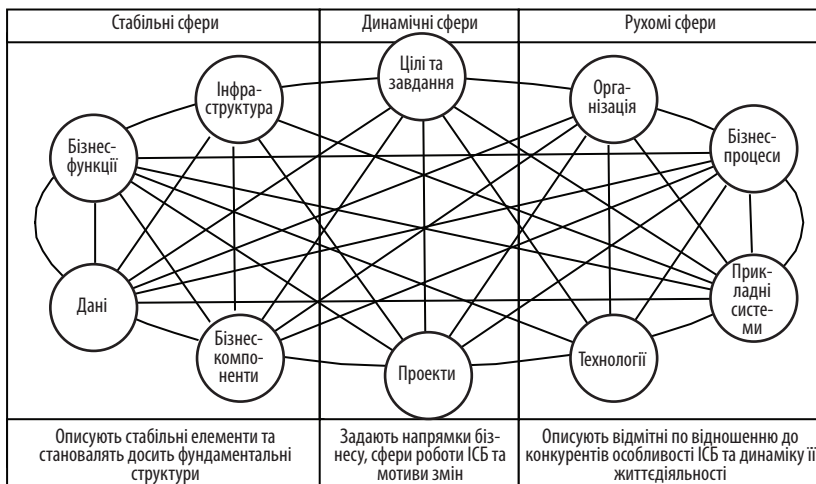


Рис. 3.9. Стратегічна модель архітектури SAM [91, с. 244]

Означена на рис. 3.9 архітектура дозволяє формувати стандартні шаблони поведінки акторів у межах ЄІЕПВ, а отже й сприяти інституціоналізації взаємодії. Дану архітектуру можна розширити шляхом додавання моделі стратегічної спрямованості до інтеграційних дій. Як відповідний інструментарій виступатиме концепція BSC, проєкції якої можна розглядати як відбиття архітектури інтегрованої цілісності, а ключові індикатори (KPI) – як орієнтири мотиваційного порушення акторів. Більш того, узгодження стратегічних карт різних акторів-учасників ІСБ, на думку Р. Каплана та Д. Нортонa [130, с. 16], сприятиме утворенню корпоративної (інтегрованої) вартості. При цьому відбу-

вається певна зміна розуміння стратегії, відповідно до якої діяльність усіх учасників ІСБ координуватиметься через витримування обраних патернів спільних дій. Орієнтація ж BSC на реалізацію внутрішнього потенціалу й ключові фактори успіху (KSF) відповідає авторському підходу [43] до ідентифікації ІСБ як сукупності ресурсів і компетенцій.

Іншою важливою перевагою моделі BSC з точки зору запропонованого ТМБСІ є орієнтації однієї з її перспектив на клієнтальну взаємодію, яка може бути трансформована на складову «зацікавлених сторін». Саме через її впровадження (через встановлення закономірностей розвитку та їх формалізацію у вигляді інтегрованих стратегічних карт) й відбуватиметься забезпечення стратегічної відповідності учасників інтеграційних відносин. Зрозуміло, що оскільки BSC передбачає переведення стратегії у регулярний процес, то і створення синергії також потребує постійного контролю, в основу якого пропонується покласти архітектуру життєздатної фірми [360; 382] та концепції управління складністю [36].

Поєднання означених концепцій з парадигмою BSC, означене на *рис. 3.10* й оприлюднене у роботі [220], дозволяє як діагностувати взаємодію акторів у межах ІСБ, так і структурувати функції формування ЄІЕПВ у межах процедури інституціоналізації взаємодії й вироблення концепцій інтеграційного контролю, який відбуватиметься в межах означених у роботі [130, с. 38 – 39] контрольних точок процесу створення стратегічної відповідності та напрямків каскадування КРІ. До головних точок контролю можна віднести: встановлення напрямків стратегічних дій учасників інтегрованої цілісності (1); створення синергії базових і компліментарних акторів (2); створення синергії клієнтальних відносин (3); правила каскадування стратегічних орієнтирів ІСБ на рівень стратегії її учасників (4); інкорпорування стратегічних пріоритетів базових у стратегії компліментарних акторів (5); пріоритети надання споживчої цінності зовнішнім до ІСБ цільовим споживачам (6); синергія акторів-учасників ІСБ із зовнішніми постачальниками (7) та синергія взаємодії акторів з компліментарного складу [138, с. 70]. Ці точки контролю розподіляються між системами нижнього рівня (1, 2 й 3), які відрізняються автономністю функціонування, та вищого – що забезпечують управління інтеграційним процесом.

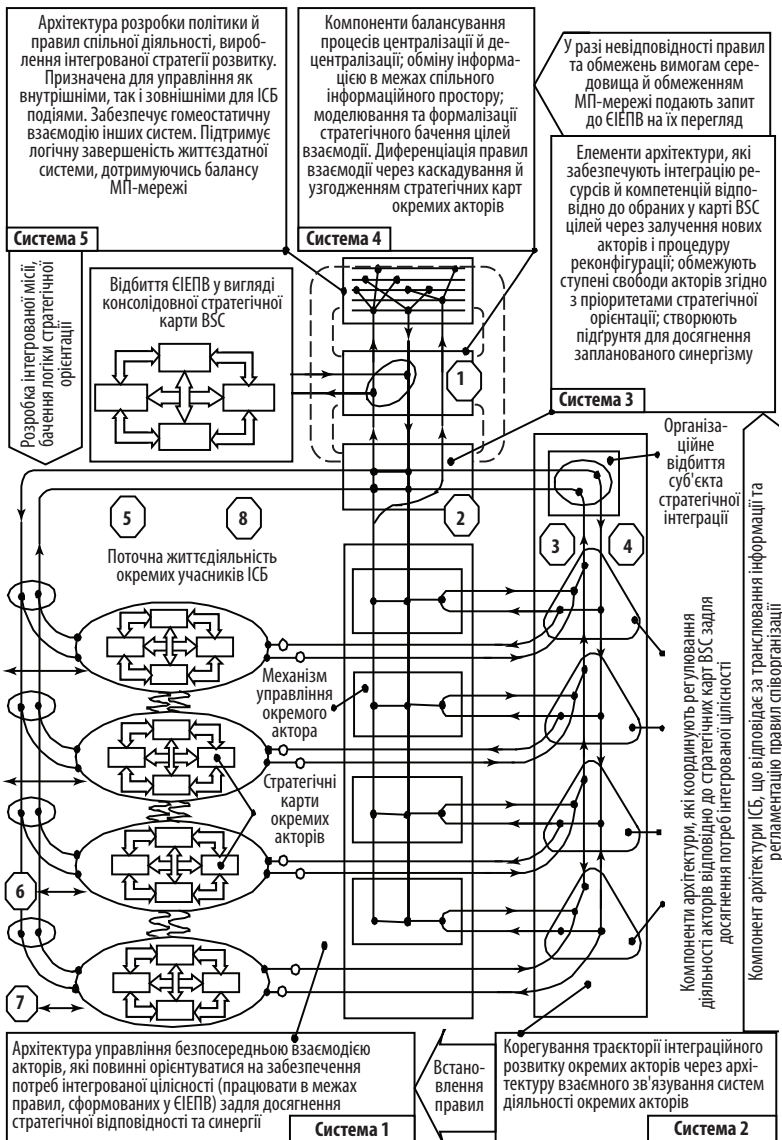


Рис. 3.10. Відбиття архітектури ІСБ як поєднання концепцій BSC та VSM (на основі роботи [138, с. 83 – 86])

Актуальність застосування запропонованої С. Біром концепції VSM з точки зору предмета дослідження, пояснюється такою її властивістю, як рекурсія. Це означає, що вся структура організації (ІСБ) відтворюється в рамках кожного контуру (кожного незалежного актора) та орієнтується на додержання балансу внутрішнього стану (властивість фрактальності). Процес управління при цьому зводиться до управління складністю, в основу якої покладено концепцію самоорганізації. Підґрунтям же підвищення рівня організованості системи виступають корпоративні карти BSC, за рахунок чого відбувається спрямоване звуження розмаїтості середовища з одночасним розширенням розмаїтості управлінських можливостей і реакцій. Стратегічні карти BSC у даному випадку є підґрунтям для постійного звуження зони компромісів між автономією відокремлених акторів і загальними установками ЄІЕПВ [337, с. 152 – 181; 360]. Саме звуження зони компромісів, на думку автора, й буде забезпечувати заявлену у роботі [130] стратегічну орієнтацію на поширення синергії організації.

Впровадження означеної на рис. 3.10 архітектури може розглядатися як передумова управління знанням інтегрованих акторів. Саме знання, тобто чітке визначення факторів успіху дозволить постійно спостерігати за тенденціями поведінки акторів й організувати взаємодію таким чином, щоб впливати на зміну цих факторів у сприятливому напрямку. Крім того, наявність системи *KSF* дозволяє зв'язати з ними значимість будь-якого бізнес-процесу для інтегрованої цілісності. Чим більш значимим є процес, тим важливішими будь-які знання про способи його реалізації. Разом з тим реалізація розглянутих моделей архітектури або не забезпечує відбиття взаємозв'язку проєкцій (модель *SAM*), або розглядає лише вузький перелік питань організації управління інтеграційною діяльністю (архітектура поєднання *VSM* та *BSC*).

Класичним інструментом об'єднання різних архітектурних проєкцій у системі координат «питання-рівень деталізації» є модель Захмана (*Zachman*) [22; 31; 109; 91; с. 209 – 218], відповідно до якої кожна архітектурна проєкція є результатом відповіді на питання (як? що? де? тощо) у контексті необхідного рівня абстракції (кон-

цепція, бізнес-модель, функціональність тощо). При цьому слід враховувати обмеження, пов'язані з забезпеченням повноти моделі, яка залежить від ступеня її деталізації та змістовного наповнення.

За таких умов архітектура ІСБ становитиме набір описових уявлень (моделей), які можуть бути застосовані задля опису інтегрованої цілісності відповідно до вимог механізму управління (якість), які можуть розвиватися впродовж певного періоду (динамічність). Метою моделі є логічний розподіл опису архітектури на окремі розділи (для спрощення їх формування та сприйняття) та забезпечення можливості розгляду цілісної архітектури з виділених точок зору або відповідного рівня абстракції [91, с. 210]. При цьому розгляд кожного окремого аспекту архітектури здійснюється у координації з іншими аспектами. Базовий варіант моделі становить таблицю, що складається з п'яти рядків (проекції архітектури з погляду груп зацікавлених осіб) та шести стовбців (відбиття сфер розгляду). Проте його орієнтація та архітектура окремого підприємства вимагає певної модифікації моделі, варіант якої подано у *табл. 3.4*.

Особливістю означеної на рис. 3.4 схеми є одночасне відбиття як послідовності створення простору взаємодії, так і розгляду процесу життєдіяльності ІСБ. Правила її заповнення, означені у роботі [91, с. 213], передбачають: незалежність клітин таблиці одна від одної, відбиття повного простору опису ІСБ через сукупність клітин, неістотність порядку слідування колонок та унікальність базових моделей для кожної з колонок. При цьому на основі правил опису взаємозв'язків окремих моделей відбувається послідовне поглиблення деталізації розгляду ІСБ. Так, відбувається чітке виділення й опис: зв'язків кожної окремої моделі з найближчими моделями більш високого й більш низького рівнів представлення архітектури ІСБ; зв'язків кожної моделі з найближчими компонентами, що відбивають попередній і майбутній стан компонента архітектури; зв'язків кожної окремої моделі з іншими типами моделей даного рівня. Змістом такого опису взаємозв'язків будуть характеристики: відповідності потребам і більш формальним вимогам до компонента; якості й готовності; відповідності плановій послідовності робіт; вірогідності й обґрунтованості інвестицій; прогнозу можливості змін та цілісності моделі одного рівня [109].

Таблиця 3.4
Модель Захмана для відбиття архітектури стратегічно інтегрованої структури бізнесу

Відбиття сфер розгляду	Мотиви (чому? навіщо?)	Актори-учасники ІСБ (хто?)	Операційний час (графіки. Коли?)	Дані (що?)	Функції (як?)	Мережа (де?)
Проекції архітектури з погляду груп зацікавлених осіб	Цілі організації й базові правила відбиття її життєдіяльності. Порядок переходу від загальних завдань ІСБ до альтернатив окремих акторів	Визначення учасників інтеграційного процесу й інші елементи інфраструктурної підтримки ІСБ, елементів організації й зв'язку між ними	Часові характеристики й обмеження на діяльність організації. Відбиття потоку подій і обставин, значимих для інтеграційного процесу	Сутності й дані, якими оперують під час реалізації проекту стратегічної інтеграції. Виконувані ІСБ та її учасниками функції й операції над даними	Агреговані діаграми та уточнений опис процесів інтеграційної діяльності. Деталізація опису трансляції місії на рівень окремих бізнес-процесів	Географічний (просторовий) розподіл компонентів ІСБ. Мережна організація акторів і зв'язки між географічно розділеними структурами
1. Рівень планування бізнесу в цілому (бізнес-модель). Відбиття загальних понять та стратегії. Сфера дії та її контекст	Перелік бажаних результатів співпраці акторів і цілей ОС вищого рівня як системоутворюючих факторів. Бізнес-стратегія ІСБ в цілому, розглянута у її розвитку разом з оточенням	Перелік акторів і виконуваних ними функцій. Розгляд ІСБ у всіх аспектах як окремої сутності, що має певну структуру, яка відповідає її основним завданням й уявленням	Календарний план. Перелік потоків обставин, що виникають у внутрішньому й зовнішньому середовищі ІСБ та потребують врахування й відповідної реакції	Перерахування об'єктів, що використовуються в процесі стратегічної інтеграції, а саме ресурсів, компетенцій, знань, очікувань, владних повноважень	Агрегована бізнес-модель інтегрованої структури. Плин процесу інтеграції (див. рис. 2.4). Перерахування бізнес-процесів ІСБ. Узгальнена онтологічна структура СЕПВ (див. рис. 3.2)	Визначення розташування всіх виробничих акторів відповідно до концепції централізованих кілець та означені на рис. 3.5 логіки виникнення інтегрованої сутності
7	2	3	4	5	6	7

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
2. Концептуальна модель. Визначення структури ІСБ, базових і компліментарних акторів	Консолідований бізнес-план діяльності ІСБ в цілому. Містить довгострокові цілі й завдання організації як цілого	Повна організаційна діаграма (модель очікувань) та загальні вимоги до інформаційної безпеки взаємодії	Основні параметри, що характеризують виконання бізнес-процесів утвореної ІСБ та процесу формування ЄІПВ	Побудова семантичної моделі високого рівня, як правило, у вигляді діаграми "сутність-зв'язок"	Модель бізнес-процесів без прив'язки до конкретних їх втілень (конкретизації за акторами) та реалізації	Об'єднання акторів до моделі зі зв'язками, що характеризують взаємодію
3. Логічна модель. Опис інтеграційної діяльності та бізнес-процесів ІСБ в термінах інформаційно-комунікаційних систем	Правила й обмеження для реалізації бізнес-процесів. Основні зв'язки ІСБ із зовнішнім середовищем й основні види діяльності	Послідовне визначення учасників бізнес-процесів у рамках інтегрованої структури та їх ролей. Розподіл владних повноважень ЄІПВ	Визначення подій, що викликають зміни стану об'єктів інтеграції та ініціалізацію операцій над ними (реконфігурування)	Нормалізація форми моделі. Визначення всіх атрибутів і ключів. Набір сутностей і зв'язків між ними (із прив'язаними до них функціями)	Деталізація бізнес-процесів до відбиття архітектури конкретних акторів і наявних у них систем діяльності	Прив'язування компонентів інтегрованої системи до вузлів мережі. Модель оптимальної організації інтеграційних зв'язків
4. Технологічна або фізична модель. Правила здійснення операцій і застосовувані технології	Необхідні додатки для включення до складу механізму управління інтеграційною діяльністю	Вимоги до інтерфейсу взаємодії та правило доступу до об'єктів (залучення актора до здійснення функції)	Транслявання подій у програмні виклики (вибір сценарію й часу реагування на певну подію)	Опис моделі на мові управління даними для формування таблиць, бібліотек класів, СБД	Розподіл завдань, потрібних для досягнення результату між акторами (організаційно-функціональна модель)	Визначення фізичної реалізації в термінах апаратних платформ і створення регламентів взаємодії

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5	6	7
5. Детальна реалізація системи й відбиття конкретно застосованих моделей	Фізична реалізація й деталізація правил ведення спільної діяльності в межах механізму управління	Фізична реалізація на рівні протоколів взаємодії агентів, які моделюють співпрацю акторів	Фізична реалізація обробки системних подій. Відбиття системи ситуативного управління	Фактичні набори даних (бажані знання КРІ). Перелік важелів впливу з механізму управління	Технологічна реалізація моделі розподілу між функціями. Регламенти ролей агентів	Визначення використуваних протоколів, специфікації і застосовуваних ІКТ
6. Опис працюючої системи. Конкретні регламенти та інструкції	Формалізоване відбиття обраної інтеграційної стратегії	Опис навчених акторів ІСБ, структури ЄІПВ та взаємини між його елементами	Фактична історія функціонування ІСБ та еволюції зміни ЄІПВ	Модель синергії взаємодії ресурсів, компетенцій і знань в ЄІПВ	Модуль безпосереднього виконання акторами їх ролей і функцій	Опис функціонування реалізованої мережі та відповідності регламентів вимогам

Корисність означеної у табл. 3.4 моделі полягає в спроможності ідентифікації можливих інтеграційних обмежень. Проте вона не дозволяє відображати процеси реконфігурації (постійного розвитку ІСБ) як безперервної послідовності трансформації. Відповідним розширенням моделі Захмана є так звана архітектура «3D-підприємства» [109; 91; с. 217 – 218], що базується на додаванні виміру часового простору (для відбиття взаємозв'язків ключових компонентів архітектури ІСБ на обраній історичній ділянці). Зображена на *рис. 3.11* вісь часу відбиває стадії інтеграційного процесу, які певною мірою співвідносяться з означеними на *рис. 2.4* його варіантами. Результатом послідовного проходження означених на часовому просторі стадій є реалізація проекту створення чи реконфігурації ІСБ та ЄІЕПВ. Слід зазначити, що можливі й інші варіанти розширення моделі Захмана, засновані на додаванні вимірів узагальнення/конкретизації архітектурних блоків й елементів; агрегації/деталазації архітектурних блоків і елементів; складного сегментування стратегічних зон господарювання [31].

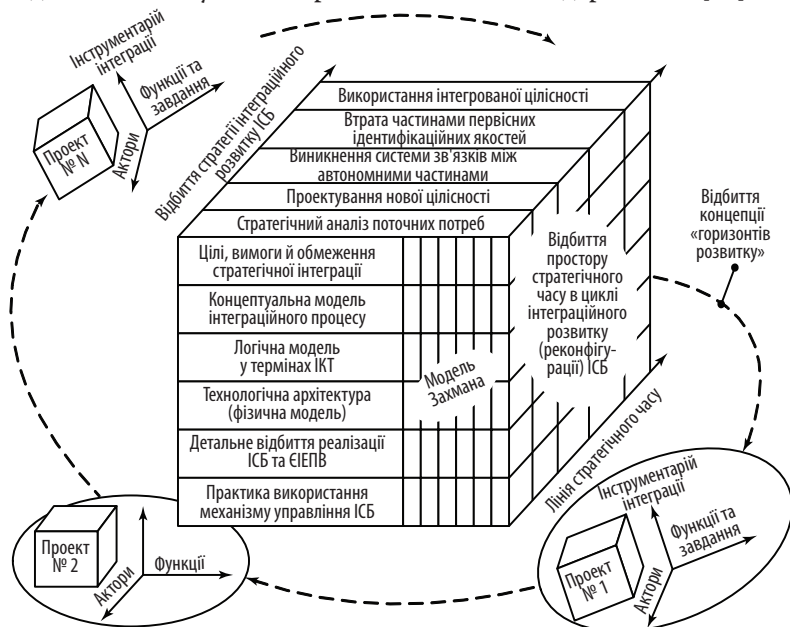


Рис. 3.11. 3D-підхід до відбиття архітектури ІСБ (на основі джерел [31; 109])

Означена на рис. 3.11 схема дозволяє відбивати ітераційний перегляд процесу інтеграційного розвитку (реконфігурації) через відхід від означеного у роботі [245, с. 76] загальноприйнятого підходу до створення лише двох моделей «*as is*» і «*to be*». Саме швидкість зміни вимог середовища до складу ІСБ обумовлює актуальність означеної у роботі [109] пропозиції розгляду серії моделей, які будуться для різних моментів часу: «для сьогодні» (поточні та вже заплановані проекти інтеграційної діяльності), «для завтра» (проекти, які повинні підтримати основні стратегічні завдання й орієнтовані на тривалу реалізацію), «для післязавтра» (проекти, що опираються на вже означені й плануються до ініціалізації після їх завершення). Таке структурування відповідає згадуваній моделі горизонтів зростання [32]. Такий підхід дозволяє врахувати й властивість рекурсії, коли кожному часовому рівню відповідатиме група взаємозалежних проектів, а кожному проекту – група робіт, що захоплює свою сферу суміжних у часі осередків 3D-моделі. Крім того, побудова «3D-моделі» унаочнює погодженість різних інвестиційних акцій інтеграційної діяльності. Більше того, модель SAM, відповідно до праці [91, с. 243], може розглядатися як певна надбудова до 3D-моделі Захмана, визначаючи стабільні й змінні елементи архітектури ІСБ в періоди трансформаційних змін.

Таким чином, означений на рис. 3.11 підхід збігається з положеннями роботи [283] стосовно того, що будь-яку кластерно-мережну структуру (КМС) можна розглядати як дуже місткий потік (або систему) багатозначних (таких, що потребують інтерпретації) подій (наприклад, прогнозів, замовлень, порушень і їх виправлень, звільнень тощо). Отже, колективні інтерпретації та їх втілення в рішеннях повинні здійснюватися максимально близько до місця формування контексту подій, що призводить до широкої децентралізації відповідальності. За таких умов створення архітектури ІСБ передбачатиме формування системи взаємних очікувань і виділення й структуризацію її елементів (3-й стовпчик табл. 3.4). Відповідно до роботи [143, с. 115] кожен елемент системи взаємних очікувань характеризується: суб'єктом очікування (фіксованою групою чи невизначеною множиною акторів, до яких відноситься даний вид очікувань), об'єктом очікування (актор чи їх група, від яких суб'єкт очікує тих чи інших дій

або іншої зміни стану), предметом очікування (прогнозований стан або дії об'єкта очікування), ступенем упевненості суб'єкта очікування в реалізації предмету надій, імовірним часом виконання очікувань (лагом очікування), чутливістю цільової поведінки або стану об'єкта очікувань по відношенню до тих чи інших факторів або дій суб'єкта очікувань (еластичність очікування за факторами).

Означену структуризацію, яка складатиме наступний рівень деталізації архітектури ІСБ, необхідно співвіднести з дуальністю клієнтальних взаємин акторів у межах ЄІЕПВ. Найбільш придатною для цього буде означена у роботі [31] сервісна архітектура, яка відрізняється фокусуванням на надання послуг (сервісів) та на роботі із сервісами як із центральним архітектурним елементом. Проектування архітектури ІСБ у цьому випадку починається із з'ясування потреб зацікавлених осіб, які виражаються у «необхідному для них сервісі». Саме такий підхід найбільш повно відповідає взаєминам у рамках поданої на рис. 1.18 МП-мережі. Відповідно до означеного у роботі [31] твердження про те, що архітектурне проектування майже повністю ігнорує спосіб виконання дії (визначаються тільки інтерфейси, що дозволяє застосовувати будь-який спосіб безпосереднього одержання результату), можна наголосити на відповідності сервісного підходу положенню про розгляд результату як системоутворюючого фактора. Отже й результат сервісу превалує над дією сервісу, тобто в дуальну взаємодію включається актор, система діяльності якого найбільш повно відповідає потребам ІСБ.

Відповідно в основу поданого на *рис. 3.12* розкриття блоку A13 референтної моделі організації управління стратегічною інтеграцією слід покласти сервісну ідеологію («наскрізне сервісно-орієнтоване проектування»), а клієнтальність відносин акторів агрегувати до виникнення сервісно-орієнтованої інтегрованої цілісності. Відповідно й формування ІСБ передбачатиме визначення умов, джерел й обмеження на виникнення бізнес-сервісів у ЄІЕПВ.

Під час реалізації поданої на *рис. 3.12* послідовності створення архітектури ІСБ моделюються процеси створення й наступних трансформацій клієнтальних взаємин. Задля цього актори диференціюються за ступенем компліментарності виконуваних робіт і мож-

ливості адаптації надаваних послуг (елемент А131). Відповідно до такої диференціації проводиться поділ робіт між акторами та на основі спеціальних методів аналізу й синтезу наскрізної сервісної архітектури формуються попередні вимоги до ЄІЕПВ (елемент А132), які в подальшому виступають як модельні обмеження. Означені обмеження й дозволяють створити простір взаємних очікувань акторів (елемент А133) через моделювання дуальних клієнтальних відносин і сформулювати принципи управління такими відносинами, зокрема у вигляді означеної на рис. 3.10 схеми. Підвищення ж пов'язаності сервісів і можлива їх реконфігурація ґрунтуватиметься на виробленій елементом А134 3D-моделі Захмана. При цьому насамперед відбувається попередній опис окремих моделей, які подані в клітинах табл. 3.4. Потім формуються моделі концептуального рівня (елемент А135)

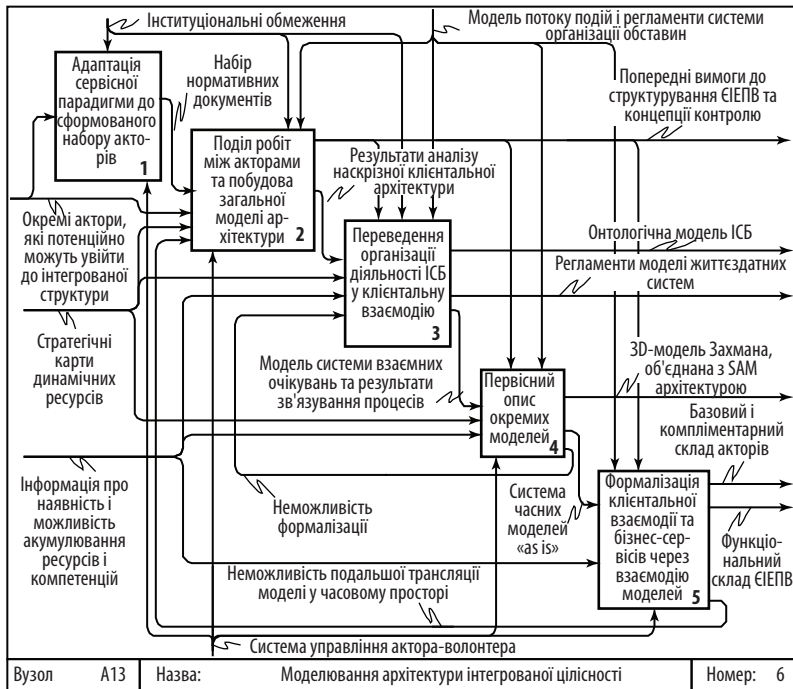


Рис. 3.12. Моделювання архітектури інтегрованої цілісності

шляхом взаємоузв'язування моделей і проектування їх на площину стратегічного часу. Важливим аспектом даної частини запропонованої референтної моделі є оцінка доцільності й ефективності створення сервісно орієнтованої, яка передбачає присутність системи зворотних зв'язків, що також відображені на рис. 3.12.

Архітектурне представлення ІСБ дозволяє розглядати учасників інтеграційних процесів як окремих агентів, сукупність яких утворює так звану мультиагентську систему (МАС) [287; 307; 122]. Більш коректним представленням МАС буде виділення кожному актору власного агента, котрий на основі знань із онтології (елемент D1 розробленого ТМБСІ) проводитиме моніторинг змін та оновлення контенту інтегрованої цілісності й прагнучиме задовольняти інтереси власного користувача. Під «агентом» переважно розуміють програмний об'єкт, здатний сприймати інформацію із середовища, планувати свої дії й приймати рішення, діяти в середовищі й комунікувати із подібними до себе агентами. Агент діє на основі онтології, в якій зазначені як закони світу, так і можливі сценарії поведінки агента. У результаті знання предметної галузі агенти перетворюються з пасивних і статичних компонентів в «живі», активні й динамічні сутності, здатні самостійно домовлятися про взаємодію, трансформуватися й устанавлювати зв'язки між собою [55]. Саме можливість еквіфінального утворення агентами системи взаємозв'язків обумовлює доцільність застосування мультиагентської архітектури (в поєднанні з уже означеними) для моделювання процесу управління стратегічною інтеграцією суб'єктів господарювання.

Основа ж побудови архітектури МАС становить створення онтологій різного рівня. В загальному вигляді онтологія становить ту частину знань предметної галузі, щодо якої передбачається її незмінність, та виступає чітко заданою зовнішньою апроксимацією неявно заданої концептуалізації. Модель онтології, як цілісної структурної специфікації, повинна містити формальні елементи та їх змістовне тлумачення, отримати яке можливо лише на основі процедури концептуального аналізу отриманих знань або структурування (створення напівформалізованого опису предметної галузі) й формування поля знань. Поле знань (P_Z), звичайно, створюється в графічній формі. Також поле знань можна описати як $(P_Z = \{S_R, S_F\})$ поєднання

концептуальної (S_K) та функціональної (S_F) структури предметної галузі. Саме концептуальна структура, або модель предметної галузі ($S_K = \{O, R\}$) дозволяє описати всі об'єкти та відносини між ними. Задля цього задається множина об'єктів предметної області ($\{O\}$) та множина відносин, що пов'язують об'єкти ($\{R\}$). Прикладом побудови моделі предметної галузі є означена на рис. В.1 модель інтеграційного розвитку центрального актора мережі.

До основних принципів побудови онтологічних систем у роботі [72] віднесено принципи: формалізації (опису об'єктивних елементів дійсності в єдиних, суворо регламентованих зразках); використання обмеженої кількості базових термінів (мінімізація кількості сутностей, на основі яких конструюються всі інші поняття); внутрішньої повноти; єдності (логічність взаємозв'язку й несуперечність використовуваних понять); ясності (ефективність й об'єктивність передачі змісту уведених термінів); погодженості (логічна несуперечливість визначень); розширюваності (забезпечення можливості розширення словника термінів під час проектування онтології); мінімуму впливу кодування (специфікація онтології на рівні подання, а не символного кодування). Відповідно до цих принципів можуть утворюватися прості (мають лише концепти), фреймові (мають лише концепти й властивості) та основані на застосуванні логік моделі онтологій.

Будь-яка з означених моделей може відбивати формальну модель онтології (O) як упорядкованої трійки кінцевих множин ($O = \langle T, R, F \rangle$), таких, як терміни предметної галузі (Π_{PO}), що описує онтологія (T), відносини між термінами Π_{PO} (R) та функції інтерпретації, задані на термінах і відносинах онтології (F) [287, с. 84]. На цій основі можливе створення формальної моделі онтологічної системи (Σ^O), яка складатиметься з онтології верхнього рівня чи метаонтології (O^{meta}), множини предметних онтологій та онтологій завдань предметної області ($\{O^{d\&t}\}$) та моделі машини виводу (Ξ^{inf}), асоційованої з онтологічною системою ($\Sigma^O = \langle O^{meta}, \{O^{d\&t}\}, \Xi^{inf} \rangle$) [65, с. 289]. Така формалізація дозволяє створити базу знань шляхом встановлення онтологічних класів і визначення окремих екземплярів цих класів через введення певних слотів та додаткових обмежень. При цьому слід враховувати означені в роботі [72] правила розробки онтології: не існує єдино правильного способу

модельовання предметної галузі (завжди існують життєздатні альтернативи); розробка онтології обов'язково становить ітеративний процес; поняття в онтології повинні бути близькі до об'єктів і відносин P_{PO} . Реалізація цих правил дозволяє інтегрувати інформаційні ресурси окремих акторів до єдиного інформаційного простору кластерно-мережної структури, так, як це подано на *рис. 3.13*.

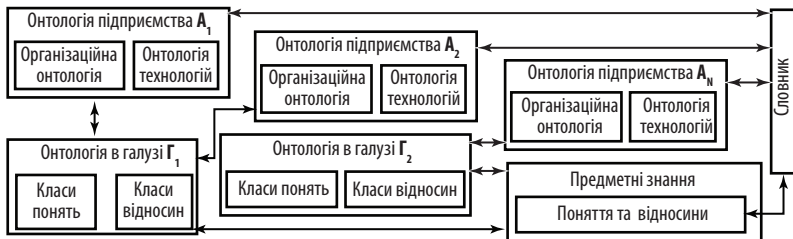


Рис. 3.13. Схема утворення єдиного інформаційного простору [72]

Подану на *рис. 3.13* схему утворення агрегованої онтології (метаонтології) слід розширити шляхом введення класів і відносин, які відбиватимуть усі представлені на *рис. 2.18* елементи тезаурусу парадигми стратегічної інтеграції. Базисом для формування такої онтології може постати подана у *табл. 3.5* структура. Тут слід звернути увагу та наявність значної множини визначень і підходів до трактування онтології, які багато в чому суперечать один одному. Саме тому автором для відбиття онтологічного базису було обрано подані в джерелах [287; 363; 371] розробки.

Розроблена в рамках *табл. 3.5* модель P_{PO} потрібна в процесі створення архітектури ІСБ та структурування ЄІЕПВ. Відповідно, як наголошується у роботі [348, с. 11], замість опису інтеграційного процесу відбувається структурування й опис досвіду взаємодії в конкретних ситуаціях, а процесна парадигма замінюється ситуативним аналізом досвіду. При цьому досвід структурується й зберігається безпосередньо в онтологічних патернах, які тісно пов'язані зі своїми носіями та завданнями. Орієнтуючись на роботу [55], в структурі розроблюваної онтології слід виділити інтенціональну (рівень розробника онтології, що включає базові елементи – елементи, які жорстко описані в статичній частині онтології, їх структура незмінна, вони не мо-

жуть бути вилучені) й екстенціональну (рівень кінцевого користувача, що додає екземпляри базових класів; містяться динамічні класи, які є спадкоємцями базових онтологічних класів) частини. Динамічна частина онтології містить набір обраних користувачами класів, екземплярів, обмежень і відносин, які описуються самостійно, або на основі правил відносин між екземплярами класів. У кожного динамічного класу можуть бути створені характерні тільки для нього атрибути. На основі базових класів, як наголошується у роботі [53], будуть формуватися складені об'єкти (наприклад, «актори, що володіють певним ресурсом» чи «розмір поступки на релевантний ресурс»), з якими буде пов'язана певна кількість сценаріїв дій, відносин та атрибутів.

Таблиця 3.5

Структура онтологічного базису опису концептів

Класи (classes)	Під-класи	Екземпляри	Слоти (Slots)	Фацети	Аксиоми (axioms)	Відносини (relations)	Функції (functions)
Опис понять предметної галузі, які, звичайно, організовані в таксономії	Більш кон-кретні поняття, ніж над-клас	Пред-став-ляють елементи класів (instances)	Атрибути, ролі або властивості кожного поняття (класів і підкласів)	Обмеження, що на-кладаються на слоти (обмеження ролей)	Моде-люють пропо-зиції, які завжди правдиві	Тип зв'язків між концептами предметної галузі	Відносини, у яких i -й елемент визначається попередніми $(i - 1)$ елементами

Орієнтуючись на роботу [363], модель стратегічно інтегрованої структури можна визначити як обчислювальне подання структури, дій, процесів, інформації, людей, поведінки, цілей, обмежень бізнесу, операцій тощо. Відповідно стратегічна інтеграція полягає в об'єднанні (в рамках зазначених елементів) бізнес-моделей окремих акторів. Це можливо шляхом утворення універсального набору онтологій, які включатимуть: онтологію інтеграційної діяльності (охоплює діяльність, стан, час і причинні зв'язки), онтологію ресурсів і компетенцій, організаційну онтологію (охоплює структури, ролі й зв'язки), онтологію продукту (включає особливості, параметри, трансляції й версії конкретного виробу, програми, проекту) та набір розширень до цих універсальних онтологій. Відбиття такого підходу, адаптоване до розробленого ТМБСІ, подано у *табл. 3.6*.

Таблиця 3.6

Структура онтологічного базису стратегічної інтеграції (фрагмент)

Клас	Підклас (динамічний нащадок)	Слоти (обмеження та ролі)	Характеристика та застосовані предикати
1	2	3	4
Діяльність (action)	Дії (actions) — закінчений набір альтернативних ситуацій виконання потреб в інтеграційній діяльності у певних суб'єктів	<ul style="list-style-type: none"> Набір актом, що відбивають вимоги до попереднього знання акторів, потрібних для виконання їхньої дії; усвідомлення знання (Knowledge Ability) — знання про послідовність дій, які повинні відбутися, та про попередні умови, необхідні для кожної дії 	<p>Закінчений набір дій, що можливо виконати в межах (CB, та які відповідають планам акторів. Виникнення кожної дії <i>a</i> в ситуації <i>s</i> визначається предикатом <i>occurs(a,s)</i></p> <p><i>do(a,s)</i> — виконання функцій, діяльність <i>a</i> в ситуації <i>s</i>; <i>poss(a,s)</i> — дія <i>a</i> задовольняє попереднім умовам ситуації <i>s</i> і може відбутися</p> <p><i>holds(f,s)</i> — інтуїтивне сприйняття факту <i>f</i> як істини в ситуації <i>s</i></p>
	Ситуації (situations) — результат деякої послідовності виникнень (епізод діяльності)		
Час (time)	Властивості світу (fluents) — інтуїтивне сприйняття стану	<p>Плин процесів <i>X</i> та <i>Y</i> по відношенню один до одного = {одновременний початок, послідовне виконання, виконання <i>X</i> упродовж плину <i>Y</i>, одночасне завершення}</p>	<p>Час визначається як безперервна лінія, на якій відбивають інтервали та моменти виникнення подій. Початок дії в конкретній ситуації встановлюється як функція <i>start(s)</i></p>
	Лінія часу (Time Line)		
	Часовий інтервал (Time Interval)		
Актори (actors), суб'єкти інтеграційного процесу	Точка часу (Time Point)	<ul style="list-style-type: none"> Цілі (goals) — стовнище, до якого прагне актор; участь у спільному досягненні цілей = {замовник, посередник, потенційний виконавець, підрядник}; політики (Policies) — обмеження на утримання дій актора в рамках призначеної для нього ситуації; зобов'язання (Obligations) — дії, які слід виконувати; групування (Group agents) — обмеження для групи й процесів членів групи 	<p>Окремий актор (<i>oa</i>) може брати участь у пересічних альянсах, що відбивається предикатом <i>member_of(oa, d)</i>. Можливе також і структурування актора (<i>home division</i>), що відбивається <i>home_div(oa, d)</i>. Владні відносини відбиваються предикатом <i>has_authority(oa, ath)</i>. Відносини з ресурсами й комунікації: <i>plays(oa, r)</i> та <i>has_communication_link(oa, cl)</i></p>
	Промислові підприємства		
	Урядові установи		
	Науково-дослідні центри		
	ЗРЛ-4РЛ-логістичні провайдери		
	Вищі навчальні заклади		
Фасилітатори			
Системи діяльності	Окремі особистості	<p>Релевантність, специфічність, різновиди</p> <p>Обмеження на дизайн виробу, якісні характеристики, відповідність стандартам</p>	<p>Пов'язування стану <i>s</i> з ресурсом <i>r</i>, який вимагається діяльністю <i>a</i>. Статус станів: можливий — <i>possible(s,d)</i>; фіксований —</p>
	Ресурси (resource)		
	Продукція (products)		

Закінчення табл. 3.6

1		2		3		4	
ре-зультат (activity system)	Технології (manufacturing)	Рівень розвитку, прогресивність, інноваційність		Рівень розвитку, прогресивність, інноваційність		committed(s,a); дозволений – enabled(s,a); завершений – completed(s,a). Реалізація	
	Компетенції (competitions)	Можливість відтворення, проривні чи підтримувальні		Можливість відтворення, проривні чи підтримувальні		стану: використання – use(s,a); споживання – consume(s,a); відпуск – release(s,a); виробництво – produce(s,a).	
Очікування	Сервіси (services)	Обмеження на надавані на сторону послуги		Обмеження на надавані на сторону послуги		requires_skill(r,sk) – навички для виконання функцій; has_resource(r,rs) – асигнування ресурсів для певної ролі іншого агента	
	Знання (knowledge)	Відповідність об'єкти = {про продукт, про послуги, про клієнтів, про постачальників, про процеси}		Відповідність об'єкти = {про продукт, про послуги, про клієнтів, про постачальників, про процеси}			
Очікування	Можливості	Опис навичок у вмінь та обмеження на їх передачу = {інформація, ресурси, навчання, соціальна підтримка}		Опис навичок у вмінь та обмеження на їх передачу = {інформація, ресурси, навчання, соціальна підтримка}			
	Потреби	Інституціональні обмеження		Інституціональні обмеження			
Концепції контролю	Правила взаємодії	Правила взаємодії		Правила взаємодії			
	Організаційні рутини	Організаційні рутини		Організаційні рутини			
Ролі (org)	Ментальні моделі	Ментальні моделі		Ментальні моделі			
	Владний баланс	Владний баланс		Владний баланс			
Ролі (org)	Виконувані ролі	Обмеження на поведінку акторів		Обмеження на поведінку акторів		Визначають одну чи декілька прототипних функцій у роботі організації. При цьому передбачається наявність ієрархії ролей (у підпорядкована r' : subordinate_of(r, r'))	
	Позиції акторів у межах (СБ)	Обмеження на поведінку акторів		Обмеження на поведінку акторів		Визначають одну чи декілька прототипних функцій у роботі організації. При цьому передбачається наявність ієрархії ролей (у підпорядкована r' : subordinate_of(r, r'))	
Цілі (goals)	Складові частини окремих цілей або відбиття дерев цілей	Обмеження на вузли дерев цілей або на відповідність цілей окремим акторами		Обмеження на вузли дерев цілей або на відповідність цілей окремим акторами		achieved(g, t) – предикат співвідношення часу t досягнення цілі g	
	Виникнення дії (occ)	Відбиває взаємозв'язок		Відбиває взаємозв'язок		Відбивають зв'язки з рештою елементів онтології: has_goal(r, g) – відповідність цілей і ролей; has_process(r, a) – процесів і цілей; has_authority(r, ath) – владне підпорядкування потрібне для ролі	
Середовище (external)	Перелік обмежень, що визначають обмеження на взаємодію з зовнішніми контрагентами	Перелік обмежень, що визначають обмеження на взаємодію з зовнішніми контрагентами		Перелік обмежень, що визначають обмеження на взаємодію з зовнішніми контрагентами			

В основу розробки онтології покладене питання визначення можливості виконання певного процесу різними способами (еквівалентність шляхів досягнення цілі). Також потрібно визначити вплив зміни політик, що відбивають архітектуру ЄІЕПВ, на трансформацію результату інтеграційної взаємодії. Семантика онтології діяльності базується на обчисленні поточної чи прогнозованої ситуації, яка відбивається як потік обставин. Таким чином, використання онтології дозволяє розглядати ІСБ як систему обмежень, що повністю відповідає шостому положенню запропонованої автором концепції. Відповідно можливе виділення класів, що дозволяють як консолідувати різні аспекти діяльності ІСБ, так і узгоджувати конфлікти інтересів через формування системи інституціональних обмежень (концепції контролю в межах ЄІЕПВ). Інтегроване ціле (*I*) у свою чергу може бути представлено як комбінація набору обмежень, що сприймається акторами (*I* = *<action U resource U org U goals U products U services U occ U external >*).

При цьому для забезпечення можливості гнучкого перегляду онтології, наведеним в табл. 3.6 базовим класам та їх динамічним нащадкам, можна привести у відповідність перелік атрибутів. Так, наприклад, для базового класу акторів можна ввести такі статичні атрибути, як: найменування, адреса, напрямок господарювання, місія, види діяльності, прагнення до співпраці, географічне розташування тощо. Як розширені атрибути для динамічних нащадків класу промислові підприємства можуть виступати атрибутами виробничих потужностей, наявності навченого персоналу чи регламентів бізнес-процесів; для логістичних провайдерів – швидкість транспортування та наявність проміжних складів тощо.

Узагальнюючи вищевикладене, можна стверджувати, що створення архітектури ІСБ дозволяє на більш ґрунтовній основі підійти до формування механізму управління стратегічною інтеграцією та виділення субмеханізму утворення інтегрованої цілісності.

3.3. Мультиагентський підхід до проектування механізму управління стратегічним партнерством підприємств

У першому розділі роботи була розглянута певна множина загальноприйнятих підходів до обґрунтування й реалізації проектів стратегічної інтеграції підприємств. Разом з тим певним їх недоліком є орієнтація на застосування в умовах визначення умов середовища та постійності складу учасників. Орієнтація ж запропонованого ТМБСІ на динамічність клієнтальної взаємодії та реконфігурацію складу учасників інтегрованої цілісності вимагає формування механізму управління стратегічною інтеграцією на основі принципово нового підходу, яким може постати методологія мультиагентських систем (МАС). Відповідно й розробка управлінських рішень базуватиметься на застосуванні емерджентного інтелекту, коли ідеологія розподіленого вирішення завдань (розподіл ресурсів і знань між агентами з концентрацією влади й повноважень у єдиного органу управління) змінюється на повністю децентралізовану систему управління (за рахунок локальної взаємодії між агентами).

При цьому слід враховувати, що організація управління стратегічною інтеграцією, як стверджується у роботі [100, с. 93 – 94], може орієнтуватися на одну з означених у табл. 1.7 форм онтогенезу: наявні лише зовнішні мутації та низькі швидкості процесингу – аменсалістичні неупорядковані взаємини; нейтральні взаємини при високій швидкості процесингу; внутрішньосистемні мутації, низька швидкість – паразитивізм чи коменсалізм; швидкі внутрішньосистемні мутації – мутуалізм. Обрана в межах ЄІЕПВ форма онтогенезу визначає відносини між процесами реконфігурації й структурою ІСБ, а отже й встановлює правила прийняття управлінських рішень та особливості їх відбиття у вигляді певного механізму.

Авторське тлумачення механізму управління стратегічною інтеграцією підприємств (МУСІП) було означене у сімнадцятому положенні розробленої концепції. Відповідно до даного положення головними елементами МУСІП є інструменти й важелі впливу на плин інтеграційних процесів і відповідне забезпечення такого впливу. Формування ж множини інструментів в умовах співпраці юри-

дично незалежних підприємств можливе лише у разі об'єднання у певну цілісність механізмів управління кожного з інтегрованих акторів. За умови прийняття такого підходу їх можна розглядати як субмеханізми МУСІП, що й відображено на поданий на рис. 3.14 схемі процесу формування механізму управління стратегічною інтеграцією підприємств.

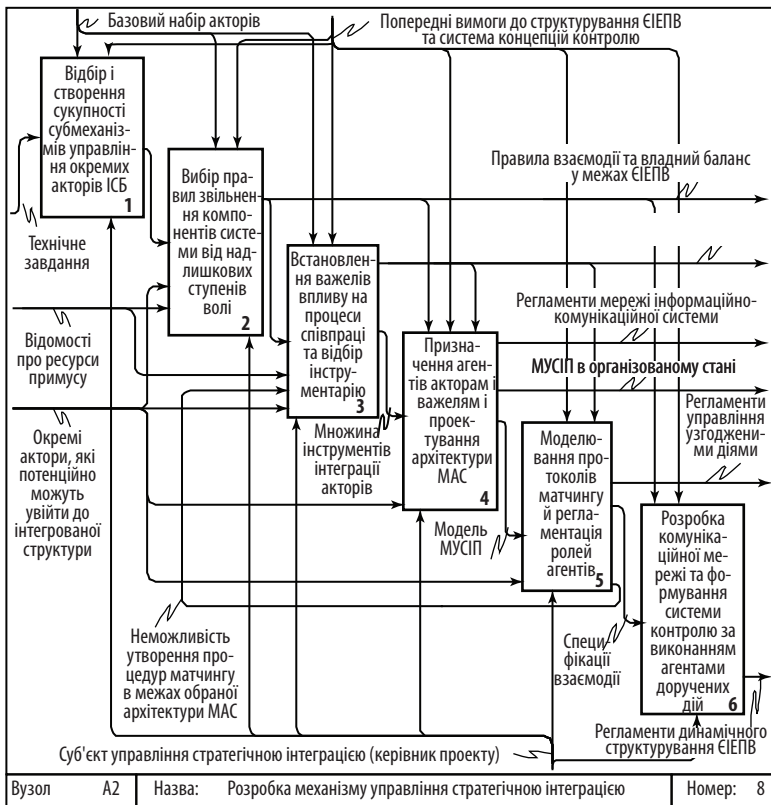


Рис. 3.14. Схема процесу формування механізму управління стратегічною інтеграцією підприємств

Запропонований підхід до розгляду МУСІП збігається з положеннями Г. Г. Щедравицького [355] щодо визначення управління

як кооперативної, переважно групової поведінки в рамках означеного проектного підходу до відбиття інтеграційної діяльності. У цьому контексті менеджмент може розглядатися як спосіб упорядкування економічних відносин і відновлення цілісності взаємодії акторів. Управління, у свою чергу, визначатиметься як процес, що з'єднує вплив цілого на частину й частини на ціле в єдиний керівний вплив [38]. Інтеграція при цьому гармонізує інтереси та усуває розбіжності через те, що всі процеси відбуваються в межах єдиної системи обмежень, під єдиним керівництвом [45, с. 64].

Таким чином, загальна модель управління стратегічною інтеграцією складається із сімейства локальних систем управління (автономних агентів) ресурсами, об'єднаних у мережу. Локальна система управління має повну інформацію про свої ресурси, але, як правило, змушена приймати рішення в умовах недоволіку інформації про поведінку всіх компонентів мережі (ІСБ). Тому можна підтримати В. Б. Тарасова [307] щодо ототожнення механізму управління стратегічною інтеграцією з механізмом динамічного корегування параметрів процесу обміну ресурсами в період функціонування складної системи. Такий механізм може ідентифікуватися як мультиагентська система (МАС), де агенти здатні взаємодіяти задля встановлення й досягнення спільних цілей в межах виробленого онтологічного базису, що сприймається всіма агентами. Прикладом такого базису є подана на *рис. 3.15* схема, яка певною мірою зміщує акценти по відношенню до контексту розгляду ІСБ (див. *рис. В.1* з точки зору актора-волонтера) та орієнтується на означені в табл. 3.6 класи та предикати.

Означений підхід до ідентифікації механізму вимагає першочергової ідентифікації поняття «агент». В найпростішому випадку агента можна визначити як особу чи організацію, наділену юридичними повноваженнями представляти іншу особу чи організацію та вести її справи [307]. У більш узагальненому вигляді агент – це сутність, що діє самостійно, але за чиїм-небудь дорученням [40]. Під агентом також можна розуміти фізичну або віртуальну одиницю, яка може діяти в певному просторі, вступаючи в комунікацію з іншими агентами, що володіють ресурсами й здатностями, на підставі яких можуть виконуватися різні завдання. Поведінка агента визначається його індивідуальними цілями з урахуванням наявних ресурсів і за-

лежить від сприйняття навколишнього середовища та комунікації з ним [112, с. 116 – 118]. Особливо ефективне застосування МАС у випадку з'єднання їх із концепціями організаційної екології [145; 49; 265] і розробками Г. Мінса й Д. Шнайдера [195] щодо формування співтовариств доданої вартості (підприємств, що працюють у тісній кооперації з мережею зовнішніх структур) і метаринків. Так, в останньому випадку стверджується, що великі мережі починають проявляти певний рівень інтелекту: розпізнавання образів партнерів, саме поводження, що організується, самонастроювання на більш ефективні моделі. У такий спосіб метаринки перетворюються в складні адаптивні системи [195, с. 56], управляти якими, на думку автора, можна за допомогою МАС.

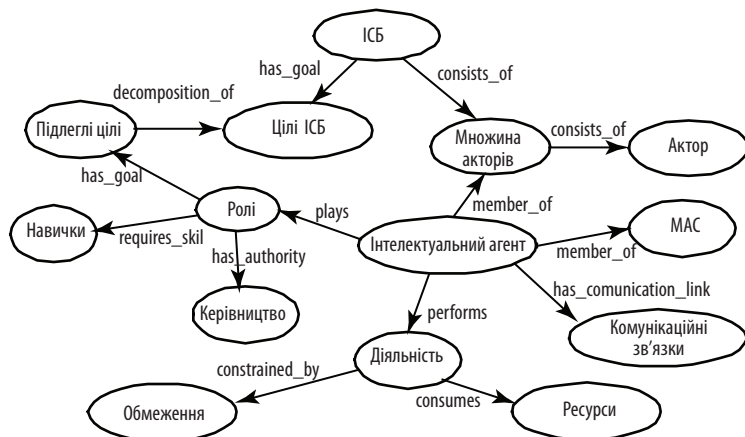


Рис. 3.15. Онтологічна структура інтегрованої цілісності [361, с. 10]

Множинність підходів до тлумачення поняття «агент» обумовила й множинність варіантів комбінування компонентів його архітектури, один із варіантів якої подано на *рис. 3.16*. Спираючись на працю [79], у межах архітектури агента можна виділити інваріантну (однакову для всіх агентів МАС) та прикладну (містить специфікації конкретних функціональностей) частини.

Послідовність дій агента, яка підтримується наведеною на *рис. 3.16* архітектурою, спрямованих на досягнення поставленої

мети (під впливом середовища), можна охарактеризувати як його поведінку. Її формування пов'язано з проблемою вибору однієї з доступних дій, потрібних для досягнення поставленої мети [40]. З точки зору підпорядкування поведінки агента вимогам інтегрованої цілісності, слід враховувати означену у роботі [112, с. 117] наявність трьох типів агентів, які повинні бути використані в подібній системі: агенти-адаптери (пасивні сутності, що не мають внутрішніх цілей і формують інтегровану архітектуру), агенти-процеси (активні елементи, що належать ІСБ, мають внутрішні цілі та безпосередньо утворюють процеси взаємодії) та керуючі агенти (забезпечують управління конфігурацією та еволюційною динамікою інтегрованої цілісності).

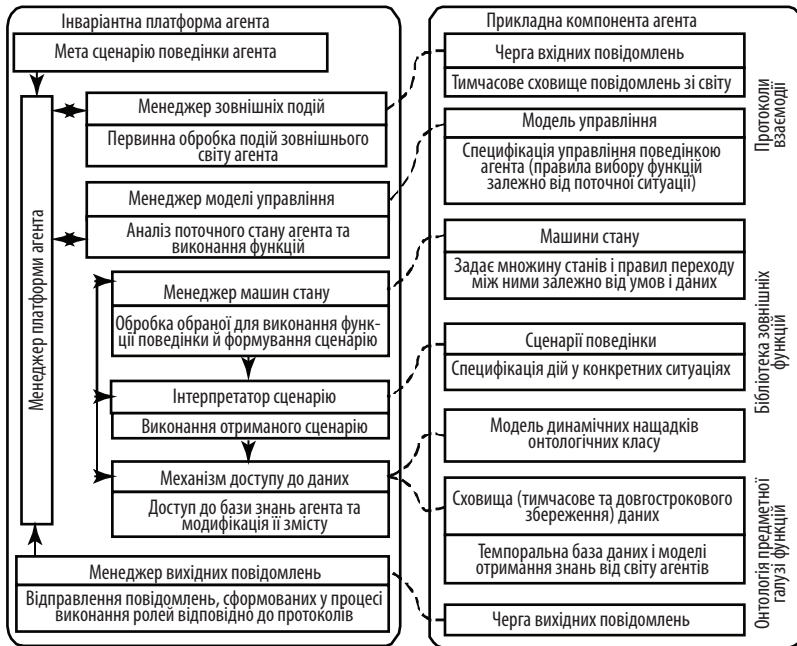


Рис. 3.16. Структура та специфікація знань агентів [79, с. 28]

При моделюванні інтеграційного процесу варто враховувати, що кожен агент визначається рядом характеристик, до основного з

яких відносяться: атрибути поточного стану агента, база знань агента, безліч вхідних і вихідних повідомлень, функції вибору, що визначають пріоритетність повідомлень на основі бази знань [112, с. 127]. Відповідно А. А. Крижаківським [159] пропонується всі можливі тлумачення поняття інтелектуального агента розподілити на дві групи: «слабку» й «сильну». Відмінність між ними полягає в додаванні у «сильному» тлумаченні додаткових властивостей агента, які на інтенціональному рівні формують так звані «ментальні властивості». Відповідне узагальнення властивостей агента подано у табл. Д.1. Саме орієнтуючись на комбінацію вказаних властивостей можливе формування колективу агентів, об'єднаних для досягнення спільних цілей, так, як це вказано на рис. 3.17.

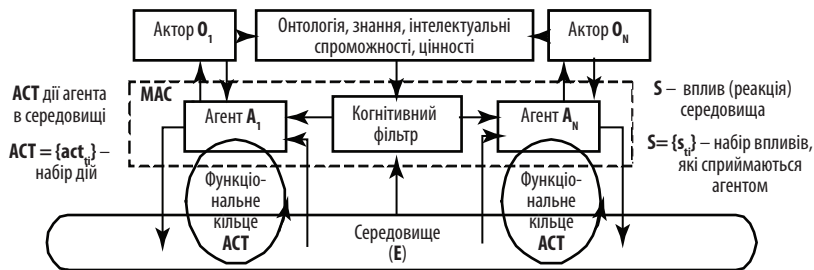


Рис. 3.17. Принципова схема формування МАС (на основі роботи [40])

В означеній на рис. 3.17 схемі відбувається розподіл завдань інтегрованої цілісності між агентами через призначення кожному з них певних ролей, визначення міри відповідальності й вимог до досвіду. При цьому мультиагентський підхід дозволяє перекласти знання про структуру й стан ресурсів із актора-користувача ресурсами на самі ресурси (або місця їх виникнення) [307]. За аналогією дане положення можна розширити до систем діяльності інтегрованих акторів у цілому. Відповідно й всі нащадки онтологічного класу «системи діяльності» (див. табл. 3.6) перетворюються у агентів, з якими й оперує механізм управління стратегічною інтеграцією. Отже й організація МУСІП тісно співвіднесена з побудовою МАС, що вимагає включення до складу формованого механізму комунікаційних зв'язків між агентами та формування структури керівних впливів.

Саме тому важливим аспектом моделювання мультиагентської системи управління стратегічною інтеграцією є проблема створення відповідності архітектур МАС та ЄІЕПВ. При цьому, як стверджується у роботі [307], слід враховувати й наявність у агента а різних функціональних властивостей (атрибутів). Як наслідок агента можна охарактеризувати вектором значень приналежності $\mu = (\mu_1(x), \dots, \mu_n(x))$, що відбиватиме ступінь відповідності необхідним властивостям. У такий спосіб будується функція $\mu, X \rightarrow [0, 1]^n$ де $[0, 1]^n$ – повна решітка (ідеальний агент характеризується вектором $\mu^0 = (1, \dots, 1)$). Орієнтуючись на джерело [159], можна стверджувати, що МАС передбачає наявність двох головних різновидів власної архітектури: архітектури взаємодії агентів у процесі функціонування системи в цілому (основне призначення – забезпечення скоординованої поведінки агентів при вирішенні загального й/або власних завдань); архітектури окремого агента. Можливе також виділення різних варіантів архітектури: коли агенти не утворюють ієрархії й вирішують загальне завдання повністю в розподіленому варіанті (однорівнева архітектура взаємодії агентів); та коли координація розподіленого функціонування агентів тією чи іншою мірою підтримується спеціально виділеним агентом, що при цьому ставиться до метарівня по відношенню до решти агентів (ієрархічна архітектура взаємодії агентів). Більш детальна характеристика варіантів архітектурної побудови МАС подана в *табл. Д.2*.

Зрозуміло, що один агент може мати лише обмежене уявлення про вирішення завдання отримання консолідованого результату, поставленого єдиним цілим. Отже моделювання МУСІП вимагає вибору варіанта розподілу завдань відповідно до архітектури МАС. Тут можливі розподілене (централізований характер) та спонтанне (на основі емерджентного інтелекту) вирішення завдань. За таких умов і МАС може ідентифікуватися і як об'єднання окремих інтелектуальних систем, заснованих на знаннях, і як система колективної поведінки, що виникає в результаті локальних взаємодій протистих реактивних агентів.

Разом з тим для формування МУСІП не достатньо призначення агентів лише учасникам інтеграційних процесів. Так, з огляду на пропозиції [54] та виділення як елементи МУСІП важелів впливу, на думку автора, доречним буде присвоєння окремого агента додатко-

во й до кожного з відібраних важелів. Дійсно, для цілей управління інтеграцією важливо виділити такі КРІ, на які можливо забезпечити безпосередній вплив, оскільки тільки в такому випадку можна здійснювати управлінський процес. Отже, слід формувати прозорий ланцюжок делегування відповідальності з планування показників і виконання планів, закріплюючи її за певними бізнес-одинацями корпорації. Такий підхід дозволить враховувати потреби інтегрованої цілісності безпосередньо під час узгодження агентами спільних дій. Агрегований перелік можливих важелів впливу на процеси стратегічної інтеграції подано у *табл. 3.7*. Відсутність методики розрахунку означених у *табл. 3.7* показників пояснюється або їх загальною відомістю, або оприлюдненням у спільних працях автора [219; 235; 260, с. 148 – 200].

Таблиця 3.7

Агрегований перелік важелів впливу на параметри стратегічної інтеграції

Аспект	Перелік важелів
Стратегічна взаємодія	Цільові показники (КРІ) консолідованої стратегічної карти й стратегічних карт окремих представників інтегрованої цілісності; ступінь узгодженості цілей; синергія взаємодії; збільшення обсягів виробництва; консолідований прибуток
Рух логістичних потоків	Якість продукції та послуг; параметри матеріального потоку (вага, габарити, швидкість пересування); середня ціна у співвіднесенні з середньою ціною на ринку; грошовий потік у межах трансфертного ціноуворення
Параметри утвореної мережі	Щільність мережі, ступінь централізованості мережі, сила зв'язків між акторами, ступінь формалізації зв'язків, гнучкість утвореної організаційної структури, надійність відносин, гомогенність складу учасників, територіальне розповсюдження учасників ІСБ, замкненість (відкритість) інтегрованого утворення
Ефективність співпраці	Рівень розвитку консолідованого потенціалу; рівень компліментарного ефекту; відповідність технології; відповідність систем управління
Економічна безпека взаємодії	Спроможність окремих агентів впливати на рівень консолідованого результату; рівень стійкості взаємин; стійкість життєдіяльності окремих акторів та їх інтегральне співвідношення; рівень компенсаторних можливостей
Ефективність управління	Час колективного вирішення завдань, ефективність розподілу завдань між агентами, кількість конфліктів, ступінь розвитку системи координації дій
Дифузії знань	Строки впровадження інновацій; час спільної розробки нових виробів; обсяги науково-дослідних робіт, що відповідають потребам інтегрованого цілого

Слід звернути увагу на певну суперечливість поданого переліку важелів, яка пояснюється множинністю цілей акторів і варіативністю шляхів їх досягнення. Отже, щоб поставити відповідно до важелів механізму управління інтеграцією програмних агентів, це вимагає обов'язкового їх поєднання із означеним у табл. 3.6 онтологічним базисом, що забезпечить адекватний опис процесу осягнення потреб (результату) інтегрованої цілісності. При цьому потрібне формування описів показників у онтології, який, відповідно до роботи [54], повинен включати формули розрахунку показника, його розмірності та одиниці виміру, діапазон зміни й бажані значення показника, відповідального за його розрахунок, періодичність розрахунку та підлеглі показники. Окрім того, потрібне встановлення як причинно-наслідкових зв'язків між показниками, так і приведення їх відповідно до дій конкретних агентів та їх регулювання. З огляду на таку пропозицію можна сформуванати структуру МУСІП. Пропонована структура подана на рис. 3.18, де вона співвіднесена з формалізованим описом МАС та базується на розробленій у роботі [381, с. 44] архітектурі підтримки взаємодії.

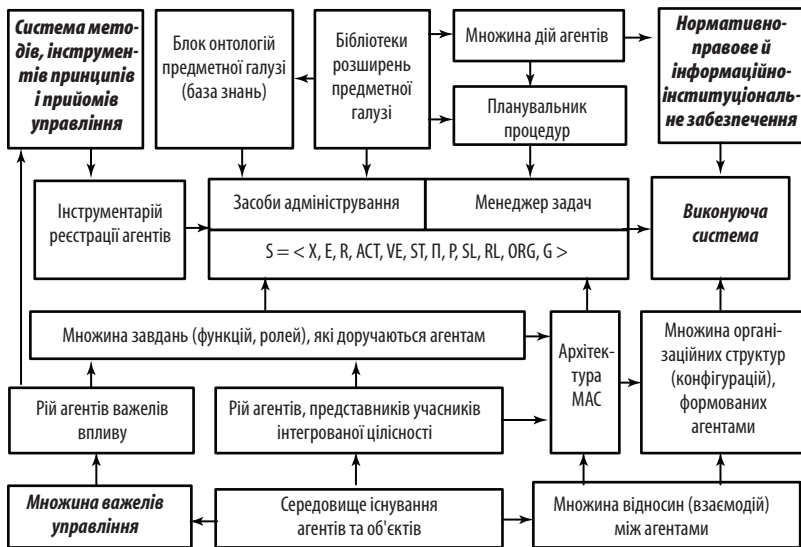


Рис. 3.18. Структура механізму управління стратегічною інтеграцією

Дія даного механізму дозволяє сформувати істанціацію (варіант реалізації) певної конфігурації (сцени) агентів (S), що відбиватиме стан означених у *табл. Д.3* агентів і відносини між ними в заданий момент часу. При цьому в межах зробленого припущення формуватиметься «рій агентів», що представлятимуть акторів-учасників інтеграційних дій, так і «рій агентів», які відбиватимуть параметри механізму управління стратегічною інтеграцією. Відповідно й підґрунтя створення МАС складатиме так звана основа системи (X). При цьому МАС може формуватися на багатоосновному підґрунті ($X = (X_1, \dots, X_n)$). Разом з тим МАС, як видно з рис. 3.17, включає до свого складу множину агентів ($\{A\}$) та множину об'єктів ($\{O\}$ – акторів, що входять до інтегрованої цілісності), якими вони маніпулюють. Зрозуміло, що ці дві множини відбивають також і основу МУСІП ($X = A \times O$). Більш того, в межах кожної з означених множин можливе виділення підмножин активних (суб'єкт маніпулювання) і пасивних (об'єкт маніпулювання) компонентів. Також до складу МАС вводять множину середовищ ($\{E\}$), у яких можуть функціонувати агенти та сімейство базових відносин ($\{R\}$) між агентами. Дане сімейство повинно як мінімум включати такі типи відносин ($R = R_1 \cup R_2 \cup R_3$), як: R_1 – множина горизонтальних (симетричних) відносин, R_2 – множина асиметричних відносин, спрямованих «зверху вниз» та R_3 – множина нечітких асиметричних відносин, спрямованих «знизу вгору».

З точки зору відбиття плинусу інтеграційного процесу досить необхідним є визначення множин кінцевих дій агентів МАС ($\{ACT\}$ – алфавіт дій), еволюційних стратегій ($\{EV\}$), станів агентів ($\{ST\}$), у рамках яких виконуватиметься одна з множин операцій ($\{\Omega\}$), що відбиватиметься відповідними предикатами ($\{P\}$) з *табл. 3.6*. Комунікації між агентами здійснюватимуться за допомогою множин комунікаційних агентів ($\{COM\}$ – множина комунікаційних дій агентів), які є відбиттям обраних протоколів комунікації. Дані протоколи комунікації відбиватимуть множини ролей агентів ($\{RR\}$), стратегій взаємодії ($\{SRT\}$) та визначатимуть загальний протокол взаємодії (P), заснований на визначенні функції розподілу ролей ($\rho : A \rightarrow RR$). Окрім того, до складу МАС обов'язково потрібно ввести множину соціальних законів ($\{SL\}$), які разом із обраними прави-

лами прийняття рішень ($\{RL\}$) і будуть формувати ЄІЕПВ. З оглядом на те, що МАС потрібно певним чином структурувати, вводиться множина базових організаційних структур ($\{ORG\}$), яка відповідає конкретним функціям (ролям) агентів і установленим відносинам між ними. З точки зору забезпечення стратегічної спрямованості інтегрованої цілісності актуальним є введення множини цілей агентів ($\{G\}$), узгодження яких і буде основним завданням формованого МУСІП. Таким чином, узагальнене відбиття МАС можна подати у вигляді наступного кортежу:

$$S = \langle X, E, R, ACT, VE, ST, \Omega, \Pi, P, COM, RR, \rho, SL, RL, ORG, G \rangle \quad (3.1)$$

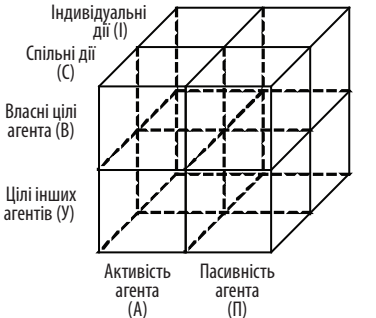
Головним завданням поданого на *рис. 3.18* механізму є забезпечення взаємодії учасників інтегрованої цілісності, яка формально базується на процедурі встановлення взаємовигідного співвідношення («*matching*») між вимогами окремих агентів. Саме тому на схемі знайшли відбиття такі спеціалізовані компоненти, більш детально охарактеризовані у роботі [287, с. 112 – 113], як: матчинговий процесор (дозволяє встановлювати зв'язки й здійснювати двосторонню перевірку умов допустимості пропонованих варіантів рішень), машина прийняття рішень (дозволяє динамічно, безпосередньо в ході виконання, будувати таблиці припустимих варіантів рішень змінної розмірності), блок роботи з онтологіями (дозволяє агенту здійснювати пошук у семантичній мережі онтології й зчитувати свої атрибути або необхідні правила матчингу), потоковий обчислювач (дозволяє проводити розрахунки значень атрибутів агентів), бібліотека класів агентів (частина бази знань, відбита у *табл. Д.2*, що містить довідник типів агентів) тощо. Загальна схема процедури матчингу подана на *рис. Д.1*. Головною її особливістю є орієнтація на так званий нечіткий матчинг, коли узгодження параметрів взаємодії орієнтується на застосування машини нечіткого логічного виведення та подання у *табл. Д.4*. При цьому основною вимогою буде мінімізація бази знань агентів (зменшення кількості правил і потрібних фактів).

Окремо слід зазначити, що одним із головних елементів поданої на *рис. 3.18* моделі механізму є відносини взаємодії агентів МАС. У будь-якому випадку взаємодія агентів обов'язково призводить до

взаємних перетворень: модифікації як самих агентів, так і відносин між ними. Властивостями такої взаємодії є спрямованість (носить характер сприяння чи протидії, кооперації чи конкуренції, координації чи субординації або якоїсь проміжної ситуації; можливе також взаємне ухилення від взаємодії), валентність (притягнення чи відторгнення агентів: позитивна валентність відбиває прагнення агента увійти до ЄІЕПВ), вибірковість (відбір агентів також пов'язаних з виконанням якого-небудь завдання), інтенсивність (сила взаємодій) та динамічність (взаємодія обумовлює зміну всіх попередніх властивостей) [307]. Орієнтуючись на означені властивості, можна розробити континуум дуальних взаємин між акторами, варіант якого подано в *табл. 3.8*. Саме такий континуум визначатиме варіанти здійснення агентами активних дій та їх спроможність до вироблення спільних цілей.

Таблиця 3.8

Характеристики дуальної взаємодії агентів (на основі [307])

Характеристика взаємодії	Континуум взаємодії
АВС&АУІ – компромісна взаємодія через спроможність активного агента сприймати дії інших агентів або через формування спільної мети, яка дозволяє частково задовольнити інтереси обох агентів	
АУС – відносини співробітництва через спроможність агента вироблення спільної стратегії з іншими агентами й переважної орієнтації на спільні дії	
ПВІ – стратегія ухилення, яка передбачає повне зречення від взаємодії	
ПВС&ПУІ – солідарність. Спільні дії, не пов'язані з власною активністю агента й не спрямовані на формування спільних цілей	
ПУС – ситуація пристосування. Агент прагне адаптуватися до впливу, повністю відмовляючись від власних цілей і приймаючи вимоги іншого агента	
АВІ – взаємодія у межах принципу конкурентної раціональності, що може спричинити ситуацію конфронтації, майже до повної перемоги одного з агентів	

Так, наприклад, для квадранта АУС притаманна ситуація симетричної кооперативної взаємодії, коли всім учасникам інтеграційного процесу краще в рамках взаємовигідної взаємодії досягати поставлених цілей (прагнення до співробітництва). В ситуаціях АВС та АУІ для механізму управління слід орієнтувати на ситуацію дотримання симетрично-компромісних відносин, коли кожен окремий актор бажає самостійної роботи та майже ухилення від взаємодії. Співпраця можлива лише на основі вироблення компромісних угод і принципів співіснування. Ситуації АВІ та ПВІ можуть викликати конфлікт між вимогами інтегрованої цілісності та індивідуальними уподобаннями акторів. Решту випадків слід розглядати як асиметричні гібридні форми відносин.

Таким чином, на думку автора, слід підтримати В. Б. Тарасову [307] стосовно того, що в більшості наявних підходів до моделювання взаємодії орієнтуються на оптимізацію результатів переговорів, а не на плин безпосередньо переговорного процесу. Локальна ж організація більшості ІСБ призводить до того, що у агента практично відсутня точна інформація про уподобання інших агентів. Відповідно йому необхідно прогнозувати дії інших агентів, вибір яких також залежить від власних дій. Це призводить до виникнення ефекту «обмеженого прогнозування», коли неможливо зробити точний прогноз чи розробити стратегію індивідуального вибору. З огляду на це в практиці моделювання МАС було вироблено декілька моделей прийняття рішень у МАС, основні з яких подано у *табл. Д.5*. Основною ідеєю, що їх поєднує, є побудова протоколів взаємодії, які пояснюють компроміси між агентами. Підґрунтям впровадження таких протоколів є розгляд взаємодії (взаємосприяння) як механізму послідовного (ітераційного) прийняття рішень, дія якого призводить до отримання нового знання та забезпечує навчання агента.

МАС орієнтована на ітеративний процес прийняття рішення. Після одержання й аналізу результату можливий перехід до початку кожної з фаз процесу вироблення рішення МСУП з метою одержання оптимального результату. Ключова особливість емерджентного інтелекту – динаміка й непередбачуваність процесу прийняття рішень. На відміну від класичного способу, коли проводиться по-

шук деякого чітко певного (детермінованого) алгоритму, що дозволяє знайти найкраще вирішення проблеми, у мультиагентних технологіях рішення виходить автоматично в результаті взаємодії множини самостійних цілеспрямованих програмних модулів [54]. Разом з тим особливістю запропонованого підходу до моделювання взаємодії акторів є спрямованість на стратегічні дії, яка досягається шляхом введення системи цільових орієнтирів й інституціональних обмежень до структури механізму управління інтеграційним процесом. Реалізація ж такого підходу можлива шляхом співвіднесення процедур призначення ролей агентів з параметрами інституційного розвитку ІСБ.

Розділ 4

МОДЕЛЮВАННЯ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ ЯК ЗАСІБ АКТИВІЗАЦІЇ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ

4.1. Інституціональне проектування динаміки розвитку інтегрованих структур бізнесу

Сучасні умови структурно-інноваційної трансформації національної економіки призвели до необхідності більш пильного вивчення питань, пов'язаних із розглядом стратегічних аспектів функціонування й розвитку суб'єктів господарювання. Водночас поява новітніх інформаційних і комунікаційних технологій актуалізувала впровадження інтеграційних механізмів економічного розвитку, що дозволяють отримувати синергетичні ефекти від стратегічної взаємодії багатопрофільних підприємств. Динамічність і можливість постійної реконфігурації складу учасників інтегрованих структур бізнесу певною мірою змінює відношення до процесів вироблення стратегії й моделювання розвитку. Зміна контексту, означена орієнтацією на взаємодію в рамках ЄІЕПВ, потребує першочергового визначення поняття розвитку ІСБ у межах поєднання поданих на рис. 2.1 концепцій. Певна складність при цьому пояснюється множинністю підходів до трактування розвитку від визначення його як зміни умов існування організації в часі [155] або придбання потенціалу для поліпшення [9], до трактування як процесу переходу з одного стану в інший, більш досконалий [292, с. 593]; необоротної, спрямованої, закономірної зміни матеріальних й ідеальних об'єктів [330, с. 561]; зміни об'єкта в напрямку, що забезпечує найбільш повне задоволення власних інтересів і пропонованих ззовні вимог [273, с. 17]. Проте всі зазначені трактування належать лише до внутрішнього середови-

ща окремого підприємства та пов'язані більше з технологічними аспектами, а отже й не торкаються інституціонального середовища та рамок встановлення інституціональних угод.

З точки зору інституціональної теорії в основу концепції інтеграційного розвитку підприємства можна покласти твердження [182] стосовно того, що сукупність інститутів й інституціональних структур у їх взаємозв'язку й взаємодії становить інституціональну систему, а спрямована зміна інститутів й інституціональних структур – інституціональний розвиток. Недоліком означеного підходу є відсутність ідентифікації типу потрібних для розвитку змін. Певне вирішення такої проблеми наведено у працях Д. Норта, який розглядає джерела можливих трансформацій як з точки зору поступових інституціональних змін, що відбуваються на підґрунті недискретних граничних адаптацій інституціональної системи, так і з точки зору теорії революції [212, с. 97 – 137]. Проте в нього також не подано характеристики процесу змін. У такому випадку доцільне додаткове застосування підходу Б. А. Кучина, який пропонує розглядати розвиток як сукупну зміну у взаємозв'язку кількісних (збільшення або зменшення числових значень складових частин цілого), якісних і структурних (зміни взаємин складових частин) категорій у системі [168, с. 4].

Більш продуктивним, на думку автора, будуть подані в роботі [277] пропозиції щодо створення єдиного інституціонально-сітьового економічного простору синергетичних соціально-економічних систем. У такому випадку стратегічні аспекти управління ІСБ можна буде співвіднести зі зростанням нелінійності в поведінці її учасників, а інституціоналізація ІСБ дозволить ідентифікувати її межі та визначити механізми інтеграційного розвитку. Також у процесі організації системи управління інтеграційним розвитком варто враховувати й певні інституціональні обмеження. Відповідно до такого підходу об'єктом дослідження постануть процеси управління розвитком ІСБ, що враховуватимуть інституціональні фактори й появу нових інституціональних структур. При цьому ІСБ вже виступатиме як об'єднання інституціональних об'єктів. За означених умов слід звернути увагу на те, що процеси інституціоналізації досліджувалися багатьма відомими вченими [120; 212; 140]. Проте в більшості випадків

ними розглядалися особливості взаємодії суб'єктів на макрорівні або з точки зору дослідження соціальних груп, не пов'язаних межами окремих підприємств.

Отже, слід сформуванати множину інститутів $\{I\}$, яку в агрегованому вигляді можна розподілити на внутрішні $\{I_B\}$ та зовнішні $\{I_3\}$. При цьому пропонується для спрощення викладення матеріалу виділити три групи інститутів (номер групи подано у лапках): власно економічні (1), нормативно-правові (2) та соціальні (3), які будуть визначати правила побудови взаємодії. Зрозуміло, що зовнішні інституціональні обмеження будуть однаковими для всіх членів об'єднання, хоча тут також варто виділити обмеження для інтегрованого об'єднання в цілому $\{I_{311k}\}$ – зовнішні економічні інститути, кількістю k ; $\{I_{312l}\}$ – зовнішні нормативно-правові інститути, кількістю l ; $\{I_{313m}\}$ – зовнішні соціальні інститути, загальною кількістю m ; внутрішні правила співпраці, які виступають як зовнішні інститути щодо учасників інтегрованої структури. Відповідно формуються множини $\{I_{321k}\} = \{I_{B11k}\}$, $\{I_{322l}\} = \{I_{B12l}\}$ та $\{I_{323m}\} = \{I_{B23m}\}$. Крім того, для кожного i -го учасника нової інституціональної структури (інтегрованого об'єднання) будуть формуватися відповідно множини $\{I_{B21ki}\}$, $\{I_{B22li}\}$ та $\{I_{B23mi}\}$. У такому випадку інститути визначатимуть економіко-соціальні відносини, встановлюватимуть хто та яку позицію займає в цих відносинах, а також будуть спрямовувати взаємодію окремих акторів, допомагаючи інтерпретувати поведінку різних членів інтегрованої структури. З урахуванням же авторського тлумачення процесів розвитку, що подано у тринадцятому та чотирнадцятому положеннях запропонованої концепції та у роботі [233, с. 5 – 22] розкрити сутність розвитку ІСБ можливо за допомогою схеми, поданої на *рис. 4.1*.

Так, у процесі інтеграційного розвитку (розвитку ІСБ) утворюється нова інституціональна структура, яка передбачає наявність суб'єктів (агентів, акторів), що здійснюють свою діяльність відповідно до наявних інститутів ($\{I_{311k}\} \cup \{I_{312l}\} \cup \{I_{313m}\}$), утворюють власні інститути ($\{I_{B11k}\} \cup \{I_{B12l}\} \cup \{I_{B23m}\}$), які складатимуть його внутрішню організацію. В процесі інтеграційного розвитку актори можуть приймати колективні рішення щодо правил взаємодії та ви-

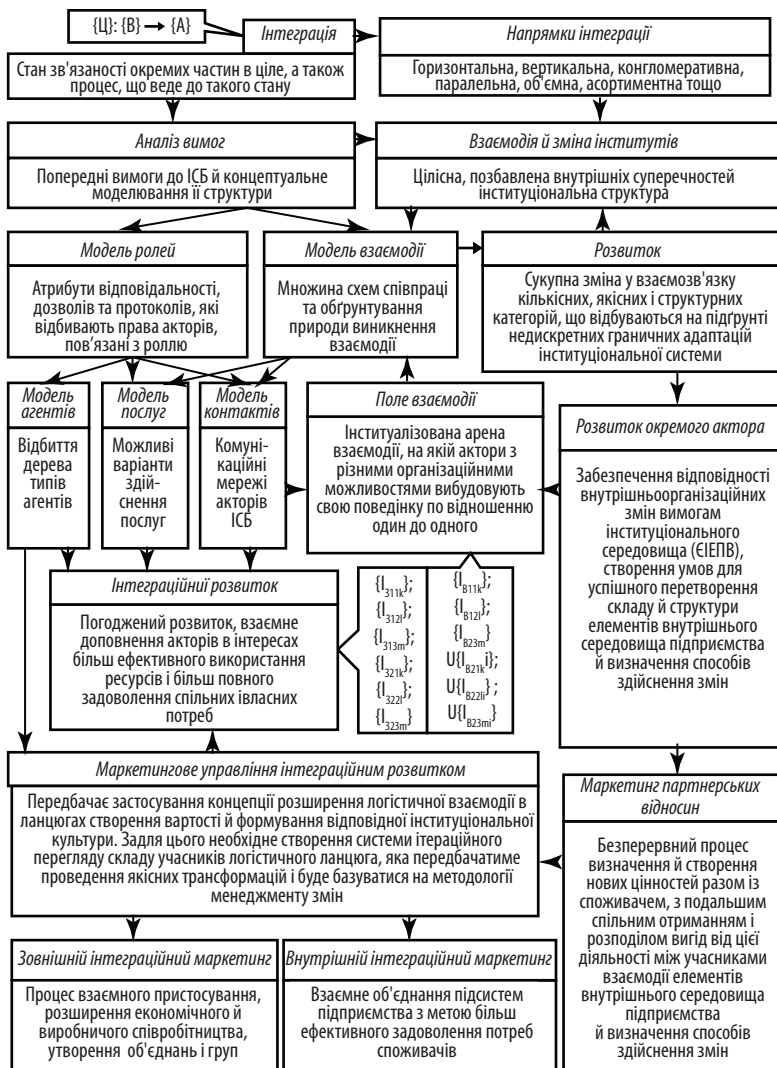


Рис. 4.1. Обґрунтування особливостей розвитку інтегрованих структур (на основі джерел [225; 229; 287; 307])

робляти власні інститути ($\cup \{I_{B21ki}\}$, $\cup \{I_{B22li}\}$ та $\cup \{I_{B23mi}\}$). Інститути виникають для того, щоб встановити напрямки колективної співпраці й створити можливості для розробки таких компромісних рішень, щоб обмін діяльністю виявлявся виграшним для всіх його учасників. Також, оскільки формування інститутів залежатиме від акторів (підприємств – учасників взаємопов'язаної діяльності), їх зусилля можуть виявитися невдалими й породити інститути, що призведуть до викривлених або неоптимальних результатів. Окрім того, в процесі інтеграційного розвитку варто враховувати, що крім акторів, які безпосередньо беруть у ньому участь (множина $\{A\}$), існують інші групи, інтереси яких слід урівноважити (множина $\{B\}$). Саме тому процес інтеграційного розвитку вимагає побудову схем, які розвивали б партнерські взаємини ($\{B\} \setminus \{A\}$) між акторами.

Головною особливістю поданої на рис. 4.1 схеми є її відображення в межах мультиагентського підходу, коли взаємини під час розвитку ІСБ моделюються в термінах встановлення ролей і взаємодії агентів. Характеристика процесу проектування МАС подана в *табл. Д.7*. Розвиток у такому випадку представляє трансформацію ролей агентів або зміну змісту виконуваних ними функцій. При цьому інституціональна динаміка відбиватиме зміну відповідальності агентів у межах системи клієнтальних відносин. Саме модель ролей можна розглядати як відбиття динаміки розвитку ЄІЕПВ. При цьому слід звернути увагу на недостатню теоретичну проробленість сутності поняття інституціональної динаміки щодо обраного об'єкта дослідження. У загальному випадку під динамікою розуміють стан руху, хід змін будь-якого явища чи процесу, під якими у даному дослідженні, варто розуміти інституціональну структуру ІСБ або сформовану інституціональну матрицю (структуру інституціональних відносин). Процес формування ефективної інституційної матриці залежатиме від типу ІСБ, а отже врешті-решт і від параметрів взаємодії (формальні чи неформальні відносини, раціональність та опортунізм поведінки тощо).

При визначенні інституціональної структури ІСБ за основу візьмемо подане в роботі [182] твердження про обов'язкову присутність суб'єкта, який здійснює свою діяльність відповідно до наявних інститутів ($\{I_3\}$) та створює власні (внутрішні) інститути, які станов-

лять його внутрішню організацію ($\{I_B\}$). Отже, як суб'єкт виступатимуть учасники ІСБ $\{A\}$. Тлумачення внутрішніх інститутів доречно поєднати або із запропонованими в роботі [142] мікроінститутами (інститути, що діють у межах конкретної організації, в даному випадку – ІСБ), або з визначеними в роботі [207] організаційними рутинами. Визначаючи ж структуру інституціональних відносин окремо слід звернути увагу на подане в роботі [33] твердження про первинність ІСБ по відношенню до інститутів, оскільки економічні агенти можуть не просто вбудовуватися в існуючі соціальні структури, а також свідомо виробляти обмеження й правила. Дійсно, при достатній поширеності мережі й наявності принципів легітимізації, ІСБ може трансформуватися в певний інститут (відбудеться інституціоналізація нової структури), що не суперечить розробкам [212] стосовно ендогенного характеру інституціональних змін. ІСБ з цих позицій розглядається як континуальна, безперервна структура зі своїм минулим, сьогоденням і майбутнім, що й відповідає сутності динаміки як постійного руху.

Таким чином, відбір інститутів визначатиметься саме взаємодією агентів $\{R\} \cup \{A\}$ у межах ІСБ. При цьому зазначені взаємодії можуть бути спрямовані на зміну наявних інституційних обмежень. Автономність учасників ІСБ стає підґрунтям для початку процесів інституціональної самоорганізації. Поява ж нових інституційних форм, відповідно до роботи [140], відбуватиметься на основі взаємодії матриці базових інститутів $\{BI\}$ і матриці комплементарних інститутів $\{KI\}$. Кожен із базових інститутів взаємодіє з певним комплементарним інститутом, що виконує ту ж функцію в інституціональній системі ІСБ й «накладає» на нього свою інформацію, характер, відбиток.

Матриці базових і комплементарних інститутів утворюють механізм для наступного синтезу нових інституціональних форм. Саме тому слід додатково брати до уваги обґрунтовану в роботі [277] необхідність врахування самоорганізаційної синергії, яка виступає результатом взаємодії різних видів синергії й призводить до формування в інституціональній системі здатності до гнучкого реагування та адаптації до обурень навколишнього середовища. Інституціональ-

на система, що самоорганізується, це вже не стільки сукупність певної кількості інститутів, скільки надскладний набір їх кооперативних когерентних взаємодій, здатних породжувати складні синергетичні ефекти. Саме можливість виникнення синергетичних ефектів є перелумовою створення багатогалузевих і багатопрофільних ІСБ.

Важливе значення при організації управління інтеграційним розвитком матиме питання про вартість інтеграції VI , яку пропонується оцінювати з точки зору теорії синергізму. Дієвість управління визначатиметься можливістю утвореної структури ефективно поєднувати у єдине ціле релевантні ресурси й знання та формувати внутрішні правила взаємодії. Тут треба задати множину $\{CE\}$ напрямків виникнення синергетичного ефекту від дуальної взаємодії двох акторів і встановити одномоментний позитивний $\{CP_i\}$ і негативний $\{CH_j\}$ синергетичний ефект від утворення нової інституціональної структури. При цьому можна встановити наступний склад елементів: $\{CP_1\}$ – розрахунковий додатковий прибуток від розширення масштабів діяльності при досягненні більш оптимального обсягу виробництва й доповнення ресурсів; $\{CP_2\}$ – розрахунковий додатковий прибуток від зниження ризику за рахунок внутрішньогалузевої диверсифікованості діяльності; $\{CP_3\}$ – економія власного капіталу у випадку створення ІСБ холдингового типу; $\{CP_4\}$ – ефект від утворення монопольного положення на ринку й можливості впливати як на споживачів, замовників і постачальників; $\{CP_5\}$ – економія поточних витрат на логістичну взаємодію; $\{CP_6\}$ – ефект від усунення неефективності процесів і покращення логістичної взаємодій (визначається порівнянням старих і нових величин витрат за окремими процесами); $\{CP_7\}$ – економія від централізації управління й виключення дублювальних функцій, що визначається як різниця між сумою витрат окремих членів групи до об'єднання й витратами централізованої групи; $\{CP_8\}$ – економія податкових платежів; $\{CP_9\}$ – ефект диверсифікованості, що викликає підвищення попиту на продукцію внаслідок розширення асортиментів, збільшення збуту у зв'язку з використанням нових каналів і ринків зниження ризику загальних втрат; $\{CH_1\}$ – інвестиції в момент утворення ІСБ; $\{CH_2\}$ – витрати на функціонування МСУП; $\{CH_3\}$ – додаткові інвестиції на реконструкцію й розширення; $\{CH_4\}$ – приріст

податкових платежів; $\{CH_5\}$ – збільшення додаткових інвестицій в оборотний капітал й основні фонди.

При проведенні розрахунків можливе використання обґрунтованої у роботі [233, с. 188 – 191] трьохвимірної матриці взаємної підтримки акторів ІСБ ($||A_{ij}||$), в сегментах якої буде вказуватися можливий синергетичний ефект (відповідно до множини $\{CE\}$) від співпраці двох окремих акторів ($A_i \times A_j$). Реалізація означеного підходу вимагає встановлення складових $\{CE\}$ [225]: $\{CE_1\}$ – зменшення трансакційних витрат; $\{CE_2\}$ – зростання впливу на постачальників; $\{CE_3\}$ – завантаження потужностей контрагента; $\{CE_4\}$ – зростання попиту й впливу на споживачів; $\{CE_5\}$ – ліквідація вузьких місць; $\{CE_6\}$ – спільний брендинг; $\{CE_7\}$ – зростання потенціалу інституційної структури; $\{CE_8\}$ – вдосконалення внутрішньогрупових інститутів; $\{CE_9\}$ – зростання впливу на конкурентів; $\{CE_{10}\}$ – безперервність діяльності; $\{CE_{11}\}$ – економія витрат; $\{CE_{12}\}$ – оптимізація оподаткування; $\{CE_{13}\}$ – передача технології; $\{CE_{14}\}$ – інформаційний обмін; $\{CE_{15}\}$ – розширення внутрішніх інвестицій; $\{CE_{15}\}$ – зниження ризику й розширення компенсаторних можливостей; $\{CE_{16}\}$ – виникнення додаткового прибутку від збільшення товарообігу. Для оцінки рівня синергії слід задати коефіцієнту важливості обраного напрямку виникнення ефекту ($\lambda_j; \lambda \in E$;

$l = 1 .. 16$). Тоді можна як визначити рівень ефекту $CE = \sum_{l=1}^{16} \lambda_l \sum_{i=1}^N \sum_{j=1}^N E_{ij}$, так і встановити певні цільові орієнтири для системи управління розвитком ($BI = CE + \sum CPI_j - \sum CH_j \rightarrow max$).

Проведення аналізу синергії та визначення поля взаємодії дозволить сформуванню множини способів формування стабільних інститутів $\{C\Phi I\}$, які будуть основою проведення трансформаційних процесів та інституціональних змін. До складу такої множини можна віднести, наприклад: $\{C\Phi I_1\}$ – нав'язування наборів і правил відносин домінуючими акторами; $\{C\Phi I_2\}$ – встановлення інститутів зовнішніми силами або найближчими контрагентами; $\{C\Phi I_3\}$ – формування правил на основі створення політичної коаліції; $\{C\Phi I_4\}$ – самоорганізація інститутів; $\{C\Phi I_5\}$ – доручення встановлення інститутів найбільш кваліфікованим акторам.

Одночасно з формуванням інститутів слід враховувати, що кожна система (або сформована множина $\{A\}$, або процес переходу з $\{B\}$

до $\{A\}$) має певний потенціал трансформації (P_T), який забезпечує динаміку змін у процесі розвитку. Для інтеграційної структури цей потенціал характеризує відповідність один одному внутрішніх норм господарювання окремих її елементів a_i (права власності, контракти тощо) та визначає спроможність системи до самоорганізації. При цьому з позиції інституціонального підходу самоорганізація системи означає її спроможність до створення й зміни внутрішніх інститутів і функціонування відповідно до них. Водночас управління розвитком повинно забезпечити появу певних регульованих засад і здійснювати м'яку регламентацію самоорганізації та повне використання наявного потенціалу розвитку (трансформації). Слід зазначити, що використання потенціалу залежатиме від ступеня взаємодії інерційних й інноваційних сил, що наявні в інституціональній системі. Отже, наявні формальні та неформальні інститути будуть забезпечувати підтримку руху системи й створювати певні перешкоди процесам розвитку. Лише відхилення від стану інституціональної рівноваги (узгодженість встановлених норм і обмежень), можливість чого визначатиметься P_T , дозволить забезпечити позитивну динаміку інтеграційного розвитку. Отже основою інтеграційного розвитку буде проведення певних інституціональних змін. Плин цього процесу, формалізоване представлення якого подано на *рис. 4.2*, значною мірою залежатиме від обраного місця на континуумі форм інтеграції (див. *рис. 1.9*).

Основним джерелом динаміки інтеграційного розвитку є відносини між привілейованими членами інтеграційної структури, які можуть розвиватися в межах одного поля взаємодії, а можуть виходити на інші поля або вимагати створення нового поля й відповідно нової організаційної форми. При цьому будь-яка структура із всієї сукупності наявних у даний момент інститутів буде обирати саме ті з них, які відповідають її економічному статусу й сприяють раціоналізації процесу управління й самоорганізації. Саме самоорганізація інституціональної системи спроможна забезпечити стабільність її функціонування та розвитку, підтримати життєздатність системи. Механізм самоорганізації може бути утворений в активній або пасивній формі, проте у будь-якому разі сформована система інституціональних обмежень повинна забезпечувати відповідність обраної траєкторії розвитку умовам господарювання.

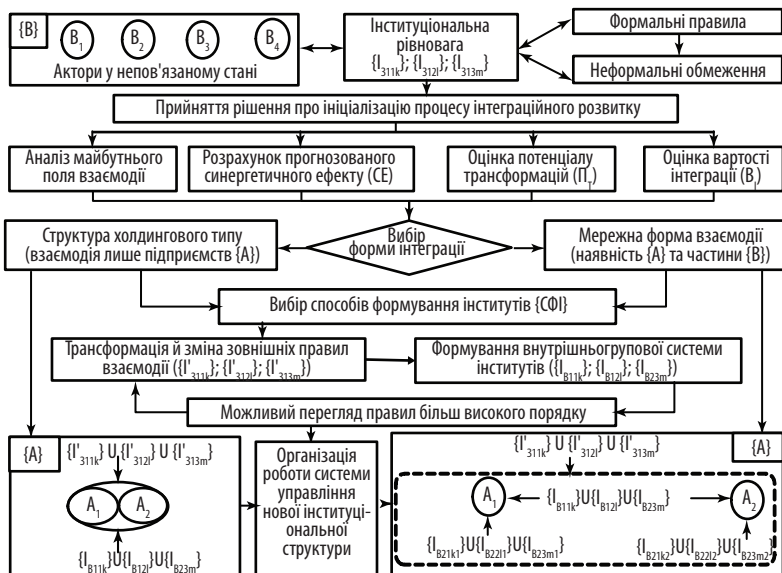


Рис. 4.2. Послідовність процесу інституціональних змін [260, с. 71]

Разом з тим циклічність інтеграційного процесу свідчить про неможливість єдиного вибору оптимальної інтеграційної структури й складу елементів. Пульсарне повторення періодів диференціації (дезінтеграції) й інтеграції призводить до того, що напрямок і форма стратегічної інтеграції потрапляє в залежність від сили дезінтеграційних причин. Схематичне подання зазначеної залежності розглянуте на рис. 4.3. Дана схема свідчить про нескінченність інтеграційних процесів, оскільки відразу ж після створення нової інтегрованої структури усередині кожної її складової об'єкта починається поступове нагромадження яких-небудь руйнівних тенденцій, що як наслідок спричиняє виникнення нового циклу розвитку ІСБ. Відповідно, саме виникнення внутрішніх суперечностей (період $t+5$) буде виступати основним джерелом розвитку. У такий спосіб в інтеграційному розвитку варто розрізняти еволюцію зближення об'єктів доти, доки не буде створена більш складна система.



Рис. 4.3. Циклічне подання процесу розвитку ІСБ

Таким чином, сукупність інститутів й інституціональних структур у їх взаємозв'язку та взаємодії становитиме інституціональну систему, а спрямована зміна інститутів і інституціональних структур – динаміку інституціонального розвитку. Якщо додатково врахувати подане в роботі [140] визначення динаміки як поступового оновлення однієї частини елементів об'єкта при збереженні інших, що задають загальну структуру, слушною буде пропозиція Б. Г. Клейнера [143] стосовно того, що при дослідженні інституціональної динаміки слід враховувати лише мікроінститути $\{I_B\}$ (саме вони виступатимуть як комплементарні). Дійсно, з точки зору управління інтеграційним розвитком доречно розглядати тільки істотні правила та норми, виключення яких призвело б до дезорганізації сфер діяльності ІСБ або до порушення координації між її учасниками та елементами.

Окремо слід враховувати, що між учасниками ІСБ $\{A\}$, обраними ними цільовими функціями $\{F\}$ та сформованою інституціональною

структурою $\{I_3\} \cup \{I_B\}$ виникатимуть певні суперечності. Ці суперечності, відповідно до положень теорії рівноваги [39], становитимуть підґрунтя процесів розвитку. Інституціональні ж суперечності виникатимуть між формально закріпленими вимогами й реально сформованим набором обмежень діяльності суб'єктів господарювання. Саме їх наявність сприяє створенню стимулів до сприятливого або несприятливого відбору моделі економічної поведінки. Відповідно розвиток ІСБ буде розглядатися як цілеспрямована зміна в часі будови ІСБ $\{A\}$, функцій акторів $\{F\}$ і ролей агентів $\{RR\}$. Слід звернути увагу, що одночасно з введенням $\{F\}$ варто підтримати думку В. В. Радаєва [264] щодо недостатності визначення інституціональної динаміки лише на основі вигідності певних змін для окремих учасників ІСБ. Дане положення не враховує можливої асиметричності створеної структури та впливу на поведінку агентів неекономічних факторів. Вирішення ж суперечностей між інтересами в рамках інституту можна подати як багаторівневий процес, що розгортається в часі й просторі.

У будь-якому випадку розвиток – це взаємодія протилежно спрямованих сил. Ці сили становлять комплекси, що врівноважують один одного доти, доки не зміниться співвідношення між ними й зовнішнім середовищем. Це веде до порушення всієї системи, до встановлення рівноваги на новій основі. Саме тому вивчення інституціональної динаміки інтеграційного розвитку пропонується базувати на представленні інтегрованої цілісності як якоїсь стійкої конфігурації її складових частин. Мається на увазі, що протягом певного періоду свого існування вона приймає чітко визначені структуру і форму, адекватні встановленим вимогам. Це, у свою чергу, обумовлює поведінку організації і, як наслідок, властивий лише їй набір стратегій. Одночасно з цим виникає необхідність дослідження рівноважного положення з точки зору трансформації інституціональної форми ІСБ.

Інституціональну рівновагу розглядають або як ситуацію, коли в основних учасників ринку відсутні стимули до зміни існуючих правил [70], або як ситуацію, у якій при даному співвідношенні намірів гравців і даному наборі контрактних відносин, що утворять економічний обмін, жоден із гравців не вважає для себе вигідним

витрачати ресурси на реструктуризацію угод [120]. Визначення сутності поняття інституціональної динаміки тісно переплітається з розрізненням статичних і динамічних економічних явищ, а в роботі [143], зокрема наголошується на статичності еволюційної теорії інституціональних систем. В роботі [343] також стверджується, що більшість питань щодо управління розвитком вирішуються на основі статичних моделей, та пропонується представляти у статичній проблемі, пов'язані з рухом до нових положень після певних епізодичних відхилень. Динаміка ж повинна орієнтуватися на тривалі зміни. Означена ж орієнтація концепції стратегічної інтеграції на стратегічні дії та введення простору стратегічного часу (див. рис. 3.11) дозволяє прояв системних подій (фактів, що мають істотне значення для сприйняття ІСБ всіма взаємопов'язаними суб'єктами) співвіднести з проходженням інтегрованої цілісності через точку біфуркації та настанням інституціонально-економічної кризи.

У роботі [337] взагалі наголошується на неможливості переведення соціальної системи в стан рівноваги, а головний фокус уваги пропонується перенести на процеси руху, а не на результат, на принципи самоорганізації, а не на її підсумок. Проте результат все одно розглядається як системоутворюючий фактор. У цьому аспекті лише застосування синергетичної парадигми дозволяє змістити акценти з інституціональної статичності до інституціональної динаміки та розгляду самоорганізації інституціональних структур. Застосування синергетики дозволяє розглядати процеси інституціональних змін як такі, що мають нелінійну стрибкоподібну, біфуркаційну конфігурацію та визначати шляхи подальшого руху ІСБ як інституціональної системи після проходження точки біфуркації [277]. З урахуванням напрацювань синергетики інституціональна динаміка буде розумітися не механістично, як просте перенесення інститутів, а як процес їх коеволюційного розвитку в напрямку створення уніфікованих норм і правил, що дозволяють суб'єктам господарювання розуміти й прогнозувати дії інших суб'єктів, які перебувають як у ІСБ, так і в інших економічних системах.

Вектор розвитку інституціонального простору ІСБ (ЄІЕПВ) спрямований на досягнення однорідності інститутів і синхронності

їх функціонування, дозволить учасникам ІСБ як підвищити ступінь раціональності своїх дій, так і забезпечити безперервність процесів розвитку й спадкоємність організаційних рутин і комплементарних мікроінститутів. Отже, буде відбуватися еволюційний направлений процес безперервного й цілеспрямованого постійного удосконалення (відповідно до принципів кайзен). При цьому в роботі [337] стверджується, що буде відбуватися наслідування не поведінки, а відповідних структур, які визначають морфогенетичні зв'язки. Означене положення збігається з розглянутим твердженням про первинність ІСБ по відношенню до інститутів.

Разом з тим, відповідно до роботи [186], поведінка буде описуватися як взаємна координація між членами соціальної єдності (ІСБ), а комунікативна динаміка відображатиме передачу між поколіннями організаційних рутин. Отже й ключову роль в інституціональній динаміці відіграватимуть імітація й постійний внутрішньогруповий відбір. При цьому метою інтеграційного розвитку виступає збереження інституту, навіть неефективного з погляду ІСБ (бартер, взаємозаліки). Підтримуючи свій статус і виконуючи певну роль у рамках ІСБ, окремі її учасники здійснюватимуть перетворення ресурсів і задоволення потреб більш ефективно, ніж окремі агенти. При цьому витрати з реалізації спільних цілей будуть розподілені між усіма учасниками ІСБ. Таким чином, можливість диверсифікації ризиків та економії витрат при реалізації $\{F\} \cup \{RR\}$ й виступатиме як механізм примушення й контролю за реалізацією формальних і неформальних правил та обмежень.

Таким чином, еволюційна динаміка виступатиме як підтримка самоорганізації бажаних напрямків розвитку інституціональної системи з урахуванням історії її становлення [337]. Відповідно до роботи [186], зміст функціонування й розвитку ІСБ полягає у створенні мережі взаємодій, за допомогою якої живі компоненти підтримують власний автопоезис і постійно відновлюють власну мережу. При цьому зберігається основний зміст інститутів, але постійно модернізуються форми, в яких він реалізується [140]. Спрямування ж ІСБ на модель «ринкової модернізації» [277] передбачає, що попит на інститути формується з боку самих учасників ринку (переважно ендогенний характер форму-

вання умов, факторів і механізмів економічного зростання). При такому підході навіть концепцію BSC (в межах представленої на рис. 3.10 архітектури) можна розглядати як форму представлення мікроінститутів, що визначатимуть як правила взаємодії, так і стратегічну орієнтацію $\{STR\}$ кожного окремого учасника ІСБ. Якщо ж у складі рутин окремо виділити навички та знання (явне $\{ЯЗ\}$ та приховане $\{ПЗ\}$) [163, с. 53], то слушною стане пропозиція [337, с. 120], що лише розподіл знання між усіма учасниками ІСБ дозволяє забезпечити адекватну складність системи й інституціональної структури та тільки у такому випадку можливе виникнення інституційної самоорганізації. Відповідним чином буде формуватися набір методів інституціональної динаміки. Він визначатиметься умовами функціонування конкретних акторів й обраними ними стратегічними альтернативами ($M = f(G, U\{E\}, STR)$).

Економічний розвиток взагалі, та інтеграційний зокрема, підданий впливу еволюційних сил, котрі в певних аспектах збігаються з біологічною еволюцією, але у своїй більшості мають деякі розбіжності, які слід враховувати в процесі дослідження інституційної динаміки. Неокласичний підхід до аналізу еволюції пов'язаний із дослідженням певного процесу, який призводить до прогресу, в результаті якого встановлюється єдина оптимальна рівновага [62]. Проте в роботі [353] наголошується на появі цілої множини точок рівноваги, причому таких, де одна зі сторін знаходиться у більш вигідному становищі, ніж інші. Така асиметричність функціонування ІСБ призводить до того, що через деякий час виникає можливість виникнення іншого рівноважного стану. Разом з тим такий розподіл дозволяє залишити множину $\{A\}$ незмінною й рутинізувати виконання $\{F\}$. Слід погодитися, що в рамках еволюційного підходу не завжди обираються технології, рутини та інститути, що сприяють реалізації принципу максимізації прибутку, а може відбуватися й відбір порівняно не ефективних інституціональних структур.

Через це потрібно враховувати динамічний підхід до процесів розвитку, а отже й знаходити точку динамічної рівноваги. Остання становитиме баланс між зростанням консолідованого прибутку ІСБ і зміною рівня споживання на внутрішньому ринку в умовах обмеження ресурсів і визначеного тренду зростання потреб учасників ІСБ.

Рушійними силами змін інститутів є або стимулювальна значимість колективних вигід від розвитку соціальних інститутів, або нерівноважність вигід окремих соціальних груп від інституціональних змін.

Урахування принципів синергетичної організації взаємодії дозволяє скорочувати шлях розвитку системи у разі правильного резонансного збудження в нелінійному середовищі структури, які близькі до атракторів еволюції. При такому підході сформовані учасниками різних ІСБ інституціональні матриці виступатимуть як атрактори як для членів поточного складу окремої ІСБ, так і до перспективних їх членів. В умовах, коли економічна система знаходиться на етапі стійкого розвитку, базовий рівень складають формальні інститути і явні контракти. В ситуації нестійкого стану системи зростає значення неформальних правил і норм. Інституціональна динаміка полягатиме в зміні якого-небудь одного чи декількох компонентів правил взаємодії ($\{IP_i\}$, де i – номер правила).

З точки зору формалізованої постановки, відповідно до джерел [120; 212], можна визначити головні елементи множини $\{IP\}$: IP_1 – опис ситуації, що характеризує умови застосування правила; IP_2 – характеристика адресата правила; IP_3 – позиційні правила; IP_4 – обмежувальні правила; IP_5 – правила сфери впливу; IP_6 – правила управління; IP_7 – правила агрегування; IP_8 – санкції за невиконання; IP_9 – характеристика гаранта правила. Зрозуміло, що за допомогою такого підходу можна описати лише формальні правила. Разом з тим, якщо погодитися з принципами м'якої регламентації, аналогічним чином можна встановити хоча б «зони відповідальності» неформальних правил.

Традиційно вважається, що в точці біфуркації поведінка системи є випадковою. Інакше кажучи, детерміністські етапи – це етапи кількісної, еволюційної зміни об'єкта управління, а біфуркаційні – етапи його якісного, революційного перетворення [179, с. 136]. Тоді на біфуркаційних етапах здійснюється прийняття рішень і визначаються закономірності поведінки системи, а на детерміністських – їх реалізація (випадковий вибір є лише один із варіантів прийняття рішень, оптимальний лише у випадку повної відсутності апріорної інформації). Якщо ж узяти за основу розробки в роботі [212], то

можна стверджувати, що на детерміністських етапах відбуваються дискретні, а на біфуркаційних – інкрементні зміни.

Таким чином, розвиток окремих суб'єктів господарювання та їх угруповань тісно збігається з дисципліною управління змінами. Водночас можна стверджувати, що еволюційний підхід до інституціональної динаміки може виступати як засіб боротьби з протидією та опором організаційними змінами. Тут можна встановити певну дихотомію понять еволюції інституціональної структури та управління змінами на підприємстві.

У контексті інституціональної динаміки етапи процесу інституціональних змін в межах ІСБ досить повно подані в роботі [264]. До головних із них віднесено: обмін сигналами між зацікавленими сторонами, практичні кроки контрагентів назустріч один одному, постійне узгодження дій, підтримка контрагентами прийнятих правил гри. Після досягнення формальних і неформальних домовленостей, потрібний постійний контроль за їх дотриманням. Динамічну стабільність інституціональної системи можна досягти лише за умови безперервного руху окремих учасників ІСБ назустріч один одному, утворення певних «договірних площадок» та системи взаємного контролю. Процес узгодження дій і правил для ІСБ починається з індивідуального рівня шляхом ітераційних домовленостей і регулярних актів взаємодії.

У межах ІСБ відбувається об'єднання інститутів через встановлення єдиного темпу їх розвитку й визначення рівня компліментарності інститутів задля отримання синергетичних ефектів на підґрунті взаємозалежних і взаємодіючих змін усіх інституціональних структур. Поряд із цим в роботі [264] наголошується, що зміна інституціональних утворень можлива лише за умови тісної взаємодії з наявними в ІСБ концепціями контролю, які відповідно до п'ятнадцятого положення концепції становлять сукупність поглядів та уявлень, що поділяються значною часткою учасників інтегрованої цілісності, або набір принципів спільних дій. Саме наявність концепцій контролю дозволяє формулювати й вирішувати питання розробки стратегії розвитку ІСБ. Концепції контролю формуються учасниками ІСБ у процесі взаємного моніторингу консолідованих і

відокремлених дій. Вироблені концепції контролю поширюються на всю інституціональну структуру або на основі імітації дій контрагентів, або шляхом нав'язування певного образу дій більш ефективними чи владними учасниками ІСБ. Про цьому в роботі [264] стверджується про доречність окремого розгляду економічних, політичних й ідеологічних способів нав'язування ментальних моделей й організаційних рутин, що в сукупності й створюють концепції контролю.

4.2. Конкурентна поведінка та моделювання взаємодії агентів квазіінтегрованих корпоративних структур

Розгляд інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання як відбиття обраних учасниками ЄПЕПВ концепцій контролю накладає й певні обмеження як на параметри стратегічних дій, так і безпосередньо на розуміння сутності стратегічного процесу. Дійсно, стратегічне планування для більшості організаційних форм організації діяльності є центральною функцією. Проте, як наголошується в роботі [324, с. 240], для квазіієрархічних гібридних структур процес вироблення стратегії віддаляється від ядра бізнесу (див. рис. 1.8), а в деяких випадках майже повністю нівелюється (особливо через розмиття організаційних меж та неможливість вироблення оптимального компромісного плану розвитку).

Як наголошувалося в інших працях автора [115; 233, с. 175 – 179], сучасний інструментарій наукового пошуку оперує досить великою кількістю визначень і відтінків поняття стратегії, більша частина з яких застосовна до поставленої мети дослідження. У найпростіших випадках стратегія прирівнюється до плану або до встановлення траєкторії розвитку. У більш складних вона розглядається як образ дій, спрямований на одержання переваг і створення унікального набору ресурсів і здатностей розпоряджатися ними [313]; або як узагальнена модель дій, необхідних для досягнення поставленої мети шляхом розробки й реалізації системи відповідних заходів [183, с. 18]; або як вибір товарних ринків, на яких суб'єкт господарювання буде конкурувати, та ключових політик, що визначають спосіб ведення конкурентної боротьби [136, с. 27]. Відповідно й страте-

гія будь-якого інтегрованого утворення може розглядатися як набір правил ведення спільної діяльності й адаптації до них власних цілей окремих учасників для ефективного прийняття кооперативних рішень й управління консолідованою цінністю. Діяльність же всіх учасників ІСБ повинна координуватися таким чином, щоб додержуватися обраних патернів спільних дій. При цьому означену в попередньому розділі проблему визначення точки інституціональної рівноваги можна співвіднести з вибором обмежень на свободу дій акторів і переглядом цих обмежень при реконфігурації складу ІСБ.

Якщо ж узяти до уваги пропозиції А. Г. Теслінова [313] про необхідність поділу стратегій на змістовні (визначають зміст діяльності ІСБ, а отже й ідентифікують її межі) та формальні (встановлюють форму організації внутрішніх процесів) можна наголосити на потребі виділення різних рівнів розробки стратегії інтегрованої структури. Відповідно до мети дослідження найбільш доцільним буде виділення корпоративного рівня (стратегія розвитку інтегрованого утворення в цілому) та рівня окремих бізнес-одиноць (акторів) із їх функціональними стратегіями. Крім того, оскільки ознакою відношення до ІСБ може виступати здатність брати участь у ланцюжках перерозподілу кінцевого продукту, утвореного ІСБ, доцільним буде виділення горизонтальних рівнів розробки стратегії окремих логістичних ланок (стратегій окремих полів бізнесу чи, згідно з роботою [247], продуктово-ринкових комбінацій).

За умови виділення рівнів розробки стратегії досить цінними є пропозиції А. В. Козаченко [149, с. 42 – 43] щодо розгляду фундаментальних стратегічних настанов (ФСН) як головного механізму стратегічного управління ІСБ. Зміст ФСН відбиває узгоджену позицію (відношення інтегрованої цілісності) суб'єкта управління ІСБ щодо відбиття філософії життєдіяльності та пріоритетів співпраці. Отже, оскільки ФСН виступає як орієнтири (обмеження діяльності автономних акторів), не заперечуючи їм визначення власних орієнтирів, можна наголосити на подоланні означеної В. С. Катькало [136, с. 28] проблеми реактивності базових концепцій стратегічного управління, спрямованих на стикування фірми з її специфічним зовнішнім середовищем. З урахуванням вищевикладеного можна запропонувати

загальну схему процесу розробки стратегії розвитку ІСБ, авторський варіант якої подано на рис. 4.4 та рис. 4.5.

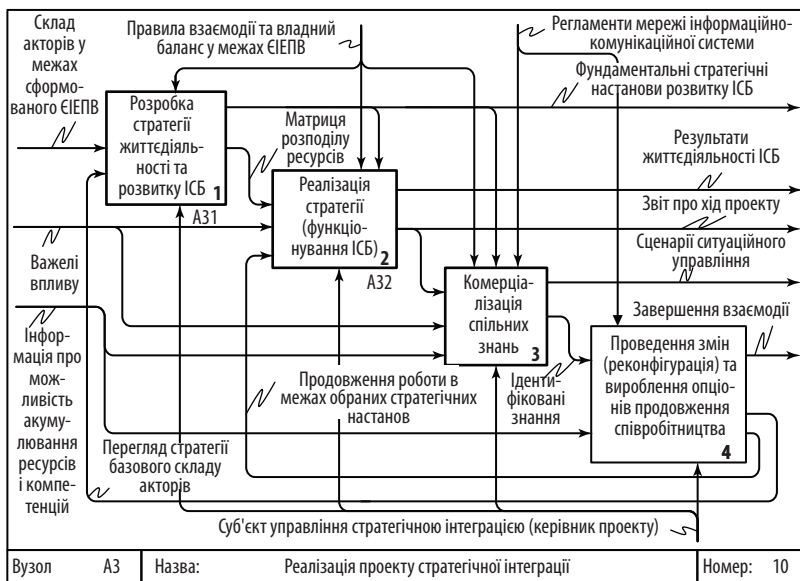


Рис. 4.4. Реалізація проекту стратегічної інтеграції

Головною відмінністю пропонованого підходу до визначення стратегії є відмова від орієнтації на тектоцентричну парадигму (відмова від ідеї збереження певної організаційної сутності, коли в центр уваги поміщається організація, а не та діяльність або функція, для якої вона створювалася). Означена на рис. 4.4 схема передбачає проактивність стратегічного процесу й орієнтацію на принцип випереджальної адаптації (випереджальне створення й розвиток унікальних ресурсів і здатностей, що є основою одержання конкурентних переваг). Нівелювання ж тектоцентричного підходу дозволяє ІСБ постійно переглядати свої ключові компетенції й змінювати їх відповідно до динаміки переваг споживачів. Дане положення припускає застосування методології реальних опційових [46] у розробці стратегії. Зазначена методологія дозволяє додати гнучкість у розробці стратегії ІСБ й забезпечує зазначений вище динамічний розвиток

унікальних ресурсів інтегрованої цілісності шляхом переносу часу прийняття рішень до одержання більш надійної інформації. З погляду управління ключовими компетенціями доцільне застосування опціонів зростання, припинення, очікування, навчання й варіювання, що дозволить підвищити їх цінність за рахунок більш ефективного об'єднання комплементарних активів (ресурсів).

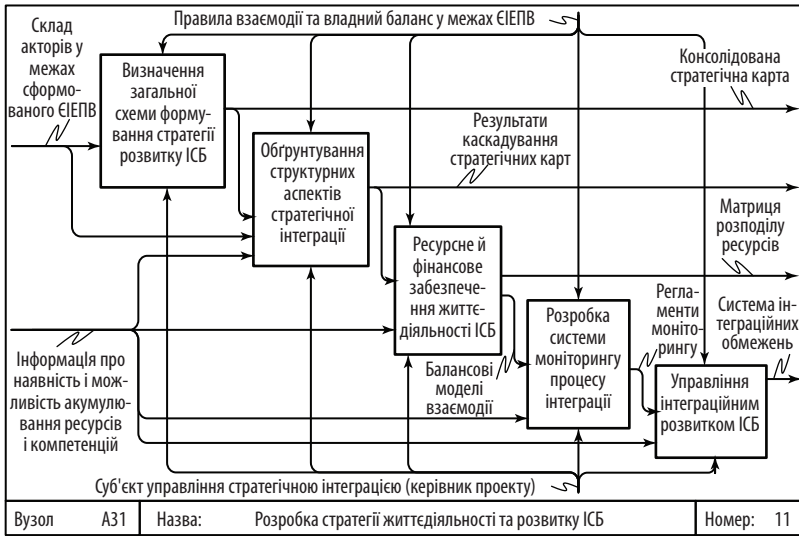


Рис. 4.5. Схема процесу розробки стратегії розвитку ІСБ

Опціонний підхід також дозволяє співвіднести ФСН з потребою підвищення цінності логістичної мережі учасників ЄІЕПВ. Відповідно до закону синергії цінність об'єднання акторів повинна бути вищою, ніж цінність окремих її складових. Якщо ця умова не виконується, то ІСБ краще розподілити на окремі частини. Разом з тим, формуючи інтегровану структуру, необхідно віддати пріоритет забезпеченню життєздатності системи, а не вибору кращого варіанта організації логістичної взаємодії учасників. При цьому найважливішою характеристикою постає цілеполягання як кожного окремого актора, так і ІСБ в цілому. У кожному випадку конкурентоспроможність інтегрованого утворення визначатиметься процедурами узго-

дження рішень під час реалізації спільно розробленої стратегії й підтримки обраної бізнес-моделі. З огляду на автономність учасників ІСБ, стратегію її розвитку знову варто моделювати в термінах мультиагентських систем. У такому випадку стратегія полягає не тільки у визначенні перспектив, планів, стратегічних позицій, патернів і перспектив, але й у виборі вузлів логістичної системи кластера (агентів), що мають найбільше значення для життєздатності кластера інтегрованого утворення.

Важливою частиною означеної на рис. 4.4 схеми є відбір учасників, з якими буде встановлюватися стратегічна взаємодія, або які розглядатимуться у термінах опціонального підходу. Орієнтуючись на вісімнадцяте положення розробленої концепції, такий відбір учасників здійснюватиметься в межах концепції інтеграційного маркетингу, який передбачає створення цінностей на основі інтеграції між виробниками та споживачами. У такому випадку інтеграційний маркетинг призводить до виникнення груп та об'єднань підприємств із власними полями взаємодії та внутрішнім ринком, на задоволення потреб якого більшою мірою зорієнтовано стратегію членів груп. При цьому до головних функцій маркетингу буде віднесено не тільки пошук і задоволення потреб споживачів, але й реконфігурацію складу учасників мережі підприємств. Відповідно інтеграційний маркетинг буде виконувати подвійну функцію. *По-перше*, він буде зорієнтований на інтеграцію логістичного ланцюга до ринкового середовища, а *по-друге*, він підтримуватиме інтеграційні зв'язки між окремими ланками логістичної системи. Стратегічний розвиток ІСБ при цьому може бути реалізований у формі маркетингових стратегій концентрації (стратегії прямої, зворотної чи горизонтальної інтеграції, захоплення ринку, розвитку ринку або продукту, концентричної, горизонтальної чи конгломеративної диверсифікації, створення спільних підприємств, скорочення чи відторгнення) та маркетингових стратегій кооперації (пряма контракція, зворотна контракція, спільне виробництво).

Можливий взаємозв'язок між інтеграційним маркетингом і стратегічним розвитком ІСБ було подано на рис. 4.1. З нього видно, що головною передумовою для розвитку інтегрованої цілісності буде створення й підтримка рівноваги між необхідним рівнем інтеграції,

заданими цілями акторів на кожній обраній стратегічній зоні господарювання (СЗГ) й можливостями (ресурсними, маркетинговими, управлінськими) їх досягнення. Визначаючи ступінь інтеграції, актори повинні чітко встановити, за якими напрямками вони будуть розвиватися, верхню та нижню межі інтеграції. Так, з точки зору актора-волонтера, його потенційні можливості визначатимуть нижню доцільну межу, тобто той рівень, з якого можна інтегруватися у відповідний ЄІЕПВ. Відповідно його кінцеві потреби, на які орієнтується бізнес, будуть визначати верхню доцільну межу інтеграції. Верхня межа – це той рівень, до якого підприємству можна інтегруватися в обраний цільовий ринок. Отже, розробка ефективної стратегії розвитку неможлива без вирішення питань оптимізації верхньої та нижньої доцільних меж інтеграції й способу вбудови бізнесу у відповідний цільовий ринок.

Зазначена оптимізація вимагає розробки відповідного аналітичного інструментарію розрахунку ступеня інтегрованості підприємства в ринкове середовище. У спрощеному вигляді можна розрахувати відношення рівня цін на продукцію підприємства до загальнодержавного чи загальногалузевого рівня. Також можна встановити розрив цін на всіх стратегічних зонах господарювання, де присутня продукція підприємства. Аналогічним чином можна розрахувати відносні рівні якості та конкурентоспроможності продукції. Проте така оцінка буде лише непрямо характеризувати ступінь інтеграції підприємства до ринкового середовища. Можливе також застосування експертних методів для оцінки рівня інтеграції. У такому випадку доцільне використання поданих в табл. Д.4 лінгвістичних змінних, загальною кількістю m , для яких n експертів нададуть бальну оцінку (b_{ij} , $i = 1 \dots m$; $j = 1 \dots n$) прояву i -го критерію. Бажано також ввести коефіцієнт важливості кожного i -го критерію (r_i) або задати однакову значущість показників $\left(r_i = \frac{1}{N} \right)$. У такому випадку загальна оцінка думок експертів $\left(\bar{b} = \frac{1}{n} \times \sum_{i=1}^m r_i \sum_{j=1}^n b_{ij} \right)$ характеризуватиме як ступінь інтеграції окремого підприємства до ринку, так

і міру вбудованості й інтегрованості цілого логістичного ланцюга створення вартості.

Однак більш дієвим буде адаптація наведеного в роботі [206] інструментарію застосування нечітких множин щодо оцінки рівня інтеграції. Задля цього формується множина $\{PI\}$, що характеризує рівень інтеграції актора до ринкового середовища та встановлюються такі її підмножини: PI_1 – інтеграція майже відсутня; PI_2 – допустимий або критичний рівень інтеграції; PI_3 – середній рівень інтеграції; PI_4 – достатній рівень інтеграції; I_5 – значний рівень маркетингової інтеграції. Для оцінки ступеня інтеграції формується множина показників $X=\{X_i\}$, за основу яких можна взяти подані в табл. Д.4 лінгвістичні змінні, розподіливши їх на дві змістовні частини, пов'язані потенціалом підприємства та безпосередньо з інтеграцією. Оцінку ступеню інтегрованості до середовища слід здійснювати на основі визначення функції приналежності $\mu_j(u)$, для якої $\mu_j:U \rightarrow [0,1]$. Задля цього формується матриця $\|\mu_{N5}\|$ порівняння значення показників та їх відповідності множини $\{I\}$. Загальна оцінка рівня стратегічної інтегрованості актора
$$I = \sum_{j=1}^5 I_j \sum_{i=1}^N r_i \mu_{ij}$$
, що дорівнює одиниці, свідчить, про максимальний ступінь його інтеграції підприємства до середовища господарювання.

Отже, інтеграційний маркетинг, як ринкова концепція управління підприємством, перетворюється у головну передумову встановлення стратегічних альтернатив розвитку. Разом з тим відбиттям стратегії розвитку буде й зміна накладених на інтегрованих акторів системи обмежень. Варіант такої зміни подано на *рис. 4.6*. Дійсно, головним джерелом нестабільності інтегрованого утворення є істотна розбіжність цілей, оскільки загальна мета ІСБ завжди, хоча б частково, вступає у суперечність з індивідуальними цілями акторів [350]. Відповідно, означене на *рис. 4.6* введення інтеграційних обмежень, дозволяє балансувати інтереси учасників. Водночас перехід на новий цикл інтеграції (див. *рис. 4.3*) вимагатиме перегляду як правил взаємодії, так і накладеної системи інтеграційних обмежень. Означена система обмежень, становлячи основу функціонування механізму управління стратегічною інтеграцією, дозволяє управляти колективною по-

ведінкою акторів, визначаючи коридор застосування можливостей емерджентного інтелекту. Разом з тим слід врахувати означену [201, с. 111] проблему виділення з усієї сукупності ступенів свободи основних, які впливають на рух системи. Отже, з точки зору управління стратегічною інтеграцією не всі означені на рис. 4.6 елементи є рівноправними. Деякі з них мають лише допоміжну роль і лише обслуговують функціонування основних підсистем. Аналогічно реалізується й прагнення збільшення числа конкурентних переваг ІСБ на обраних стратегічних зонах господарювання через залучення до ІСБ потрібних акторів та обмеження параметрів їх життєдіяльності. Саме на врегулювання й балансування між означеними на рис. 4.6 полюсами й спрямовано дію МУІСП.

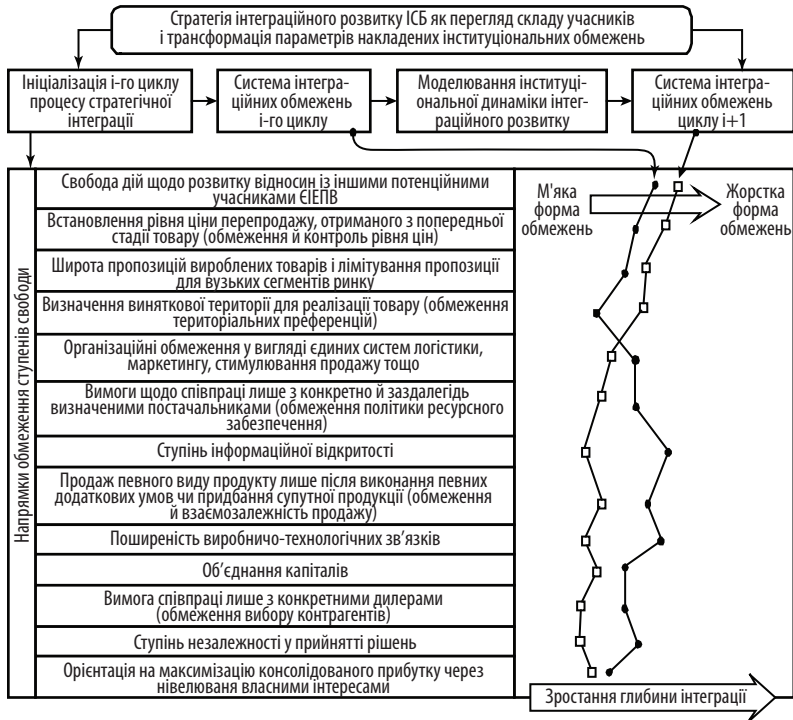


Рис. 4.6. Континуум введення інтеграційних обмежень

За означених умов конкурентна боротьба ведеться вже не між окремими підприємствами, а між ланцюгами постачань й різного типу логістичними мережами [197, с. 23]. Відповідно [35, с. 76] наголошується на наявності двох паралельно існуючих різновидів конкуренції: неокласичної конкуренції цін і технологічних витрат і неоінституціональної конкуренції трансакційних витрат і соціальних структур. Зрозумілим є необхідність урахування кожного з означених видів конкуренції в процесі оцінки конкурентоспроможності ІСБ. При цьому, на думку автора, найбільш придатним з означених на рис. 2.1 підходів до дослідження інтеграційної взаємодії, буде концепція організаційної екології (КОЕ). Її застосування пояснюється передбаченням, що будь-яка організація не може здійснювати діяльність і виживати поза взаємодією з іншими організаціями й організаційними співтовариствами, оскільки вони виконують схожу діяльність і конкурують за ресурсно-екологічні ніші [49, с. 111]. Відповідно й конкуренцію можна розглядати як дії двох і більше агентів, спрямовані на одержання того самого обмеженого ресурсу, доступного при певних зусиллях з їх боку. У той же час така орієнтація на поведінкові характеристики повинна комбінуватися зі структурним (орієнтація на конкурентний статус і структуру ринку) і функціональним (конкурентостійкість й здатність створювати й підтримувати нові конкурентні переваги) підходами до визначення конкуренції.

Визначаючи конкурентоспроможність ІСБ, варто враховувати наявність різних підходів до визначення поняття конкурентоспроможності (конкурентоспроможності продукції, конкурентних перевагах, потенціалу підприємства, ефективності господарювання, здатності вести конкурентну боротьбу) і можливість їх комбінування. Відповідно для кожної ІСБ варто враховувати такі характеристики, як конкурентоспроможність (достатність внутрішнього потенціалу), конкурентний статус (позиція в просторі конкурентної боротьби) і конкурентостійкість (здатність утримувати позицію), які будуть установлюватися для конкретних організаційно-екологічних ніш. За умови такого підходу збереження ролі старих конкурентних переваг окремих учасників ІСБ дозволить виявитися додатковим можливостям створення й використання нових типів переваг для ІСБ у цілому.

Відповідно необхідно використати три сучасні концепції конкурентних переваг: ринкову (орієнтація на ефективну галузеву й ринкову позицію суб'єкта, обрану з урахуванням його специфіки), ресурсну (концентрація на комбінації унікальних і важких для копіювання специфічних видів ресурсів) та інституціональну (створення полів взаємодії й системи коопераційно-мережних зв'язків), які, доповнюючи один одного, охоплюють всі основні джерела формування конкурентних переваг у сучасній економіці. Отже, в контексті КОЕ можна говорити про конкуренцію як механізм координації, поширення й освоєння знання, розглядаючи її як багатовимірну, координативну модель. Більше того, нівелювання положення про незалежність фірми переорієнтує аналіз конкурентоспроможності на специфіку контекстів взаємин конкуруючих агентів.

Орієнтуючись на ІСБ, до основних джерел конкурентних переваг можна віднести: у рамках ринкового аспекту – ефективне позиціонування на основі сполучення специфічних можливостей із потребами покупців у рамках обраної ніші; у рамках ресурсного аспекту – інноваційна мобільність, заснована на швидкості відтворення й комбінування інновацій, співвіднесена з консолідацією розподілу релевантних ресурсів; у рамках інституціонального аспекту – підтримка необхідної позитивної репутації й формування ланцюжка партнерських відносин для всіх учасників ІСБ; у рамках організаційно-екологічного аспекту – інтенсифікація інформаційного обміну й природний добір більш ефективних форм.

З погляду організаційної екології конкуренція розглядається як процес, подібний до природного добору, у якому виживає та ІСБ, що кращим чином пристосовується до вимог зовнішнього середовища. Разом з тим розгляд інновації як бази для конкурентних переваг перетинається з певними обмеженнями КОЕ, обумовленими дією принципу ізоморфізму (процесу відтворення господарськими організаціями подібних характеристик у результаті зіткнення з подібними варіантами умов навколишнього середовища [265, с. 100]). При цьому можна стверджувати, що ІСБ не можуть мати однакові конкурентні здатності (компанії з однієї організаційної ніші можуть мати різні здатності з використання надаваних їм однакових інве-

стиційних можливостей). За таких умов конкуренція буде відбуватися у формі природного добору (у рамках еволюційної парадигми організаційного розвитку) й селекції, тобто вибору кращої з конкуруючих підсистем у змісті заданого критерію цілі. Така еволюційна стратегія буде приводити до когерентної поведінки окремих підсистем ІСБ (з погляду рівня індивідуальної організації), коли в результаті конкурентної ситуації між здатними до існування її підсистемами, виникає процес, що веде до зміни, принаймні, однієї з підсистем. Відповідно можна говорити про реконфігурацію структури ІСБ, яка може розглядатися як її конкурентна стратегія (критерієм же добору стратегічних альтернатив є поведінка системи (ІСБ) при додаванні нової (актора) підсистеми). На рівні популяції організацій процеси конкуренції приводять до «смертності ІСБ» через взаємодію організаційних форм певного типу. З такого погляду варто враховувати означене в роботі [213; с. 42] положення, що частота розпаду ІСБ знижується в міру зростання популяції, доходить до точки перетину й потім знову зростає разом із наступним зростанням популяції. У найнижчій точці частота розпаду в багато разів менша, ніж на більш ранніх або більш пізніх етапах історії даної популяції.

Конкуренція в рамках КОЕ може бути співвіднесена й з концепцією економічної влади. У такому випадку КОЕ для ІСБ зводиться до проблем конструювання ніші (процесу, через який ІСБ своєю діяльністю й виборами поведінки змінюють власну й чужі ніші) з метою зміни одного й більше тиску відборів з боку середовища. Інноваційність конкурентних переваг у такому випадку буде підвищувати ймовірність виживання конструйованих організмів.

Підтипом конструювання ніші є процеси коеволюції, що забезпечують виникнення погоджених змін у двох взаємодіючих видах і тим самим, що приводять до інтеграції нових агентів у рамках однієї ІСБ. З даної точки зору досить цікавим є зіставлення КОЕ із синергетичною парадигмою. Таке зіставлення дозволяє визначити специфіку ІСБ, що повинна бути врахована при моделюванні конкурентної поведінки. При цьому варто враховувати як розмаїтість типів інтеграції й кількісний склад вхідних в ІСБ агентів, так і наявність або відсутність синергетичного ефекту при взаємодії підсистем ІСБ. Конкуренція між ІСБ буде відбуватися в рамках їх екологічних ніш

присутності, через взаємодію окремих індивідів. Як додаткову умову можна ввести вимогу обов'язкової наявності конкурентної ситуації (основних і потенційних учасників ринку, які беруть до уваги дії один одного, мають виражені взаємні інтереси, що приводять до широкого обміну інформацією про взаємні дії) в окремій ніші, що буде формувати певний соціальний контекст ринкових операцій.

Зазначений соціальний контекст, що виражається в міжособистісній взаємодії, з одного боку, багато в чому компенсує недолік засобів в ІСБ на інституціональне закріплення свого положення на ринку, а з іншого боку – є елементом загальної стратегії виділення якості персоналу як конкурентного фактора. У той же час виникнення в результаті взаємодії соціального симбіотичного співтовариства призводить до гомогенності об'єктів у чітко обкресленій ніші. Відповідно кожен актор, що інтегрується з ІСБ або до обраної ніші, повинен адаптувати бізнес-процеси з усталеними нормами й стереотипами поведінки. Тим самим буде відбуватися втрата ряду специфічних конкурентних переваг, а значить і зниження конкурентного статусу. Така ситуація часто характеризується як пастка активної (структурної) інертності.

Структурна інертність впливає й на вибір конкурентних стратегій, оскільки розширення набору соціокультурних зразків поведінки й діяльності (репертуару організації) визначає перелік можливих реакцій на зміни стану зовнішнього середовища й закріплення його в організаційній структурі ІСБ. Відповідно можливі варіанти як швидкої мобілізації ресурсів для використання нових можливостей, навіть на шкоду ефективності (наступальна *p*-стратегія), так і повільна мобілізація ресурсів для активних дій у стабілізованій ніші (захисна *k*-стратегія).

Важливе значення з погляду формування МУСІП має процедура кількісної оцінки конкурентоспроможності ІСБ. Така оцінка повинна враховувати як потенціал вхідних до складу ІСБ акторів, так і наявні ресурси для його реалізації. Відповідно можна виділити внутрішні (ефективність організації бізнес-процесів) і зовнішні (стан організаційно-екологічної ніші) елементи конкурентоспроможності. У той же час дане положення можна розширити, розташовуючи

склад окремих показників оцінки конкурентоспроможності в рамках проєкцій моделі BSC, а правило одержання інтегральних показників, орієнтуючи на наявність певних причинно-наслідкових зв'язків. При цьому слід враховувати, що кожна конкретна ІСБ вимагає індивідуальної моделі оцінки конкурентоспроможності, яка виходить із її типу, складу учасників і кількості ніш, у яких вона присутня.

Конкурентна поведінка ІСБ в рамках КОЕ обумовлює докорінне перетворення управлінської практики. Разом з тим асиметрія між учасниками ЄІЕПВ потребує детального розгляду відносин суперництва в рамках ІСБ, коли конкурентні відносини виникають уже не на ринку продукції. Йдеться про конкуренцію в рамках ринку активів, які актори прагнуть контролювати, та ринку прибутку, який вони бажали б перенаправляти з ІСБ до себе. Саме це спонукає аналізувати стратегію кожного актора окремо, замість того, щоб розглядати ІСБ як єдине ціле [104]. З іншого боку, саме відсутність необхідності стандартних адміністративних керівних структур, замінена на використання МАС, є однією з найважливіших переваг квазіінтегрованих форм ІСБ. Водночас у роботі [5] наголошується на недостатньому рівні вивченості конфліктів у протоколах взаємодії агентів. Також сумнівною є теза про обов'язкову вдалість переговорів, що також може призвести до зменшення конкурентного статусу ІСБ. Проте, незважаючи на означені обмеження, лише мультиагентський підхід дозволяє моделювати стратегічну поведінку гібридних квазі-ієрархічних утворень.

4.3. Інформаційно-комунікаційні технології як основа підвищення ефективності трансферту інновацій між стратегічно інтегрованими агентами та утворення колективного знання

Орієнтація на стратегічну інтеграцію підприємств призводить до актуалізації нового виду конкурентної боротьби, зорієнтованого уже на внутрішній ринок ресурсів нового структурного об'єднання. Відповідно розгляд знань як одного з головних видів ресурсів обумовлює нагальну потребу в розробці системи управління знанням

в умовах функціонування інтегрованої цілісності. Разом з тим розробка стратегії розвитку підприємства вимагає від системи управління впровадження певних інноваційних аспектів діяльності, особливо в моменти трансформаційної зміни й переходу між станами системи, так, як це подано на рис. 4.3. Розширення інтеграційних процесів неминуче призводить до того, що управління нематеріальними активами почне превалювати над матеріальними, а МУСІП буде переорієнтовано на такі активи, як знання, ім'я компанії, торговельна марка, патенти тощо. При цьому управління знанням передбачає виконання двох основних типів завдань: сприяння збільшенню швидкості спільних взаємодій або зниження витрат за рахунок полегшення процедури використання знань; сприяння впровадженню інновацій, створенню нових продуктів і послуг на основі більш ефективного обміну знаннями між учасниками ІСБ.

Таким чином, можна підтримати твердження авторів роботи [378] про те, що саме релевантність знання визначає конкурентні переваги підприємства, оскільки лише знання в умовах інформаційної економіки становить базу компетенцій. Проблеми створення, управління та класифікації знання як з точки зору окремого підприємства, так і по відношенню до інтегрованих структур, досить детально розглянуто у працях автора [222; 223; 234; 242]. Разом з тим з точки зору вироблення стратегії розвитку ІСБ та представлення МУСІП як сукупності важелів й інструментів комбінації знань про ресурси та системи діяльності акторів, вимагає детального розгляду управління трансфертом інноваційного знання.

Інновація може розглядатися як процес створення альтернативних можливостей розвитку будь-якої відкритої системи. Випадковість у процесі генерації можливостей обмежує попереднє визначення впливу людини на динаміку й управління даним процесом. Саме тому подана на *рис. 4.7* схема припускає ітераційний перегляд можливих партнерів із розробки інноваційних рішень (передбачається, що така дія буде здійснюватися яким-небудь актором-волонтером). Паралельно відбуватиметься створення відповідної інституціональної бази взаємодій (ЄІЕПВ) і розробка означених концепцій контролю.

За умови прийняття запропонованого підходу необхідне забезпечення єдності генерування й комерціалізації інноваційних розробок та утворення мережі інноваційних комунікацій, що виступатиме цілісною сукупністю економічних відносин суб'єктів інновації, між якими існують зв'язки, що визначають інтегративні властивості ІСБ. Формуючи таку мережу, варто враховувати подане в роботі [290] положення про залежність способу одержання знання від типу вибраної в організації стратегії. Відповідно до цього підприємства розподіляються на розвідників (орієнтація на ринок і максимізацію інновацій), захисників (домінування з обмеженими асортиментами), аналізаторів (імітація новацій) та реакторів (зміна стратегії).

Подана на рис. 4.7 схема дозволяє моделювати не тільки взаємодію таких суб'єктів інноваційного розвитку, як новатори й імітатори, що досить докладно розглянуто в існуючій літературі, але й відображати відносини конкуренції й примусу. Це досягається відповідним позиціюванням як підприємства-ініціатора інтеграційного процесу, так і всіх його можливих контрагентів у тривимірній системі координат «інноваційний потенціал – форма обміну знаннями – характер стратегічної взаємодії». У рамках зазначеної системи координат буде визначатися бачення присутності в ІСБ кожного окремого її учасника. Окрім того означене позиціювання дозволяє на основі розгляду дуальних з'єднань зазначених матриць, як це подано у *табл. 4.1*, визначити доцільність інтеграції й інституціоналізації інноваційних процесів. Відповідно розширюється й поняття стратегії розвитку ІСБ до її представлення як позиції, яка поділяється більшістю учасників ІСБ й виступає продуктом колективних дій. Такий розгляд стратегії дозволяє інтегрувати систему управління інноваціями до МУСІП шляхом: з'єднання інноваційного циклу з наявними бізнес-процесами; постійного поліпшення складу ІСБ шляхом поєднання реконфігурації логістичних ланцюгів з опціонаним виключенням окремих учасників; створення інформаційної мережі нововведень, що забезпечуватиме єдине сприйняття простору впровадження інновацій; поліпшення тих інститутів і рутин, які беруть участь в інноваційних процесах.

Таблиця 4.1

Фрагмент ситуаційної бази знань можливості інтеграційного розвитку

Тип	Характеристика ситуації	Форма комунікації	Прогнозна ситуація й доцільність взаємодії	Тип	Характеристика ситуації	Форма комунікації	Прогнозна ситуація й доцільність взаємодії
1	Створення мережних структур. Використання синергії взаємного навчання. Інноваційне співробітництво	Кооперація й узгодження дій. Вільний обмін чіткою й прихованою профільною інформацією	Перетік знань від відкритого партнера. Різноманіття й гнучкість інновацій із захистом наявних знань. Дифузія за рахунок розвідки знань	1	Інтеграційне об'єднання малих підприємств без чіткого домінуючого актора в умовах ринку досконалої конкуренції	3	4
1	Створення альянсів для навчання й імітації знань. Обмін даними з високим рівнем доступу	Спільні довірчі дії й обмеження не використання спільних отриманих результатів інновацій	Обмежені компроміси впровадження інновацій. Незначна складність корпоративного управління знаннями в обраних напрямках	3	3	3	4
2	Створення альянсів для навчання й імітації знань. Обмін даними з високим рівнем доступу	Спільні довірчі дії й обмеження не використання спільних отриманих результатів інновацій	Обмежені компроміси впровадження інновацій. Незначна складність корпоративного управління знаннями в обраних напрямках	4	4	4	4
...

Орієнтуючись на дифузію інноваційного знання (трансферт інновацій) як основу інтеграційної діяльності, слід враховувати означену у роботі [44] потребу орієнтації знання на дію. При цьому пряма орієнтація на дію передбачає, що певний актор, учасник ІСБ і носій знання, в змозі перетворити його в конкретні дії, які ведуть до досягнення власних цілей, або цілей третьої сторони; непряма орієнтація – носій знання розуміє, що інші учасники ІСБ за допомогою його знання можуть почати цілеспрямовані дії. Саме в рамках такого розуміння й повинна відбуватися кооперація систем діяльності різних акторів. Враховуючи чи ж подану на рис. 4.7 схему, можна стверджувати про можливість реконфігурації складу учасників інтегрованої структури саме на основі можливості абсорбції (спроможності сприймати нове знання [378]) й абстракції (рекомбінація вже накопиченого знання [44]). Більш того, означені властивості акторів можна додати до означених на рис. 4.7 стратегічних матриць.

Таким чином, з погляду дифузії інновацій важливим питанням буде встановлення зв'язку між регулярністю взаємодії учасників інтеграції, міцністю комунікаційних зв'язків, взаємною довірою й обміном інноваційним знанням. При цьому принциповим є виділення питання асиметрії об'єднання й рівня опортунізму в поведінці представників ЄІЕПВ. Дане питання ще більше актуалізується у випадку обміну прихованим знанням, що особливо утримується в досвіді й звичках окремих працівників. У такому випадку дуже складно забезпечити підтримку прийнятої окремими акторами політики економічної й інформаційної безпеки. Розробляючи варіанти можливої інноваційної політики ІСБ, слід обов'язково враховувати означену на рис. 4.4 методологію реальних опціонів, що забезпечить інтегрованої цілісності необхідну гнучкість під час розробки інноваційного продукту. Так, наприклад, у випадку утворення асиметричної ІСБ дана методологія буде давати можливість окремим учасникам отримувати права на передачу інтелектуальної вартості або ліцензій на вироблений продукт (у тому випадку, коли неможливо на момент початку розробки інноваційного продукту встановити всі його характеристики).

Об'єднання процесів інтеграції й розробки інноваційного продукту значною мірою визначає й особливості вироблення спільних

стратегічних альтернатив. Відповідно необхідність розвитку гнучкості в процесі розробки інноваційного продукту й формування відповідної політики групи обумовило пропозицію щодо застосування під час формування стратегії розвитку інтеграційної структури, концепції динамічної здатності фірми (див. рис. 2.1). Контекстна діаграма управління знанням на основі об'єднання концепції реальних опціонів і динамічних здатностей подана на *рис. 4.8*. Застосування зазначеної парадигми динамічних можливостей підприємства дозволяє ще більше наблизити процеси розробки й впровадження інновацій до дисципліни управління знаннями. При цьому знання розглядається як головний ресурс, що забезпечує як можливість виробництва інноваційного продукту, так і створення стійких конкурентних переваг об'єднання в цілому. Із цього погляду слід зазначити, що знання як динамічні ресурси будуть мати певні додаткові характеристики, які обов'язково слід розглядати як елемент системи інтеграційних обмежень.

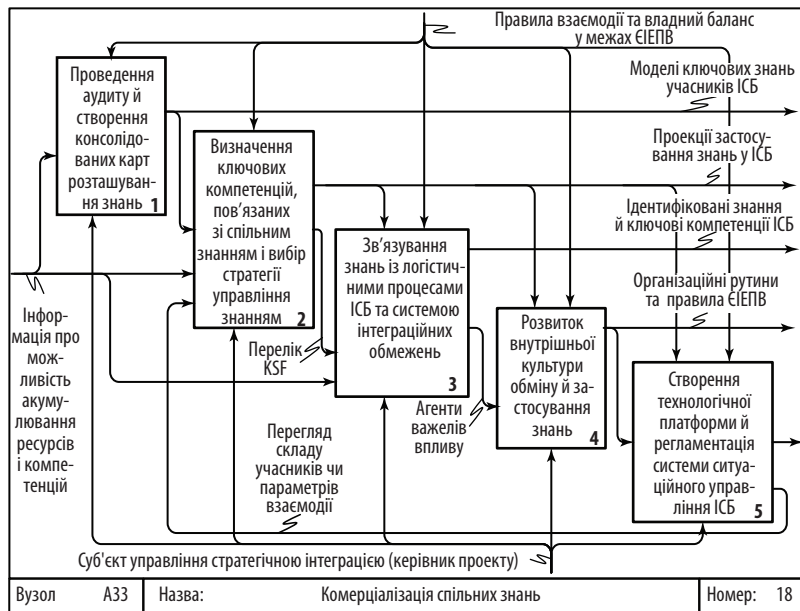


Рис. 4.8. Управління знанням у процесі інтеграційного розвитку

Варто звернути увагу, що в ІСБ відбувається не тільки дифузія інновацій і переходи знань, але й паралельно проходять процеси узгодження знань зі звичками окремих акторів, перетворення їх у необхідні вміння. Отже, головну роль у розробці інноваційного продукту відіграє розподіл між вузлами мережі необхідних знань і вмінь таким чином, щоб кожен учасник ІСБ мав можливість сприймати й використовувати наявні знання під час вирішення поставлених інноваційних завдань. Іншою важливою проблемою для об'єднання підприємств є проблема колективного породження, кооперативного використання й ефективного поширення знань між елементами інтегрованої структури.

Вирішення зазначеної проблеми можливе на основі описаної в роботі [203] концепції аналітичних інформаційних систем, попередньо розширеної набутками дисципліни менеджменту знань. Відповідно пропонується існуючі в учасників інтеграційних процесів облікові системи перетворити в автоматизований комплекс ситуаційного аналізу, зорієнтований на пряме й безперервне забезпечення органів управління аналітичною інформацією про можливі зміни простору життєдіяльності ІСБ. Основними завданнями такого комплексу будуть: оперативне розкриття факторів успіхів і загроз зовнішнього середовища, ідентифікація їх взаємозв'язків, формування прогностичних сценаріїв розвитку й формування превентивних заходів. При цьому очевидно є необхідність побудови потужної, постійно розширюваної інформаційної бази знань, що охоплювала б всі аспекти життєдіяльності ІСБ. Дієвою основою для такої бази знань ситуаційного управління може стати методологія інтелектуального аналізу даних *Data Mining* (DM), суть якої полягає в автоматизованому прогнозуванні розвитку ситуацій на основі аналізу значних обсягів ретроспективної й оперативної інформації, сконцентрованої в інформаційних сховищах учасників спільної діяльності. Відповідно DM стають основою проведення аудиту й побудови консолідованих карт знань, які є відбиттям правил взаємодії в межах ЄІЕПВ [233, с. 40 – 51].

З такої точки зору зрозумілою стає потреба застосування інформаційно-комунікаційних технологій (сукупності ресурсів,

призначених для зберігання, переробки даних і комунікацій, а також способів організації цих ресурсів [350]) в процесі організації МУСП. Саме застосування ІКТ сприяє зниженню трансакційних витрат і забезпеченню швидкого поєднання ресурсів у ланцюги створення вартості після реконфігурування складу їх учасників. Більш того, оскільки застосування ІКТ вимагає стандартизації процедур трансферу прихованого знання, їх можна вважати також і системою технологічної підтримки ЄІЕПВ.

4.4. Моделювання життєдіяльності та розвитку віртуального підприємства

Переважна більшість досліджень, які відбивають логіку моделювання розвитку ІСБ, передбачають висвітлення інтеграційних процесів у контексті точки зору актора-волонтера з відповідною предметною галуззю, зображеною на *рис. В.1*. У разі ж сприйняття інтегрованої цілісності відповідно до поданої на *рис. 3.15* схеми, необхідно певною мірою розширяти контекст розгляду й сприйняття стратегічної взаємодії. Найбільш повно означеній вимозі відповідає такий тип інтегрованих утворень, як віртуальні підприємства (ВП). Дійсно, традиційні системи управління логістичними процесами не забезпечують адекватної реакції на потреби ринку, які часто вимагають певних новацій під час свого задоволення. При цьому окремі підприємства, навіть дуже великі, не здатні на такі інновації через специфічність проблем, наявність витрат на перебудову виробничого процесу, вади системи управління тощо. Більш того, такі поширені форми співробітництва, як корпорації й спільні підприємства, мають обмежені адаптаційні можливості, а виконання інноваційних замовлень може викликати потребу інтеграції компетенцій ринкових агентів із різних сфер господарювання. Отже, у разі неможливості задоволення споживчого попиту за допомогою поліпшення існуючих продуктів і технологій потрібне впровадження новітніх підходів, одним з яких може стати орієнтація на віртуальні підприємства. Такі віртуальні підприємства утворюватимуться з раніше непов'язаних акторів, які спочатку виконуватимуть одиничні замовлення.

Основу ідеї віртуалізації виробництва, відповідно до роботи [117], переважно складає не потреба забезпечення логістичної підтримки та взаємодії окремих акторів. Головним підґрунтям є організація взаємозв'язку бізнес-процесів, спрямована на формування конкретного механізму виробництва товарів (надання послуг) на територіально розподілених підприємствах, при якій максимально проявляються ключові компетенції організацій, колективів і людей. Саме така організаційна форма дозволяє сформувати гнучку, розподілену в просторі сукупність компаній, найбільш пристосовану для якнайшвидшого випуску нової продукції (послуги), підвищення її конкурентоспроможності й оперативної поставки на ринок з метою максимально задовольнити вимоги замовника.

Відповідно причиною й метою створення віртуальних партнерств постає взаємна вигода замовників і виконавців, яка ґрунтується на кращому з потенційних конкурентів задоволенні взаємних потреб і спільному розподілі створюваної цінності. Саме спільне творення цінності в змозі приносити вигоди як замовникам, так і виконавцям замовлень. Замовник знаходить виконавця свого унікального замовлення, а агенти віртуального підприємства одержують можливість застосувати свої ключові компетенції й брати участь у виконанні замовлень, які поодиночі не могли б реалізувати. Цілі ж взаємодії можуть формуватися на підґрунті спонукальних мотивів самої віртуалізації (економія часу, витрат, збільшення гнучкості, підвищення інноваційної активності тощо).

Не дивлячись на об'єктивні переваги та практичне втілення концепції віртуального підприємства, слід наголосити на відсутності чіткого та загальноновизнаного його тлумачення. Більш того, навіть обране словосполучення вступає в певну суперечність зі статтею 62 Господарського кодексу України [4], де підприємство визначається як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому законодавством. Разом з тим, не дивлячись на відповідність означеним ви-

могам цілей створення віртуального підприємства, такий різновид інтеграційної структури не згадується й у статті 63, де наведені види та організаційні форми підприємств. Певним чином віртуалізацію можна співвіднести з наведеною у пункті 5 статті 63 характеристикою корпоративного підприємства, яке утворюється декількома засновниками, хоча й у цьому випадку виникає невідповідність вигоди створення певних органів управління.

Ознака віртуальності за таких умов часто розуміється лише як констатація факту фізичної відсутності інтегрованого суб'єкта господарювання, що не є цілком правильним. Цікавим є те, що відсутність законодавчого тлумачення віртуального підприємства все ж таки непрямо встановлює особливі порядки оподаткування їх діяльності, шляхом введення у пункт 1.26 Закону України «Про оподаткування прибутку підприємств» [3] поняття «пов'язана особа». Сутність особливих порядків полягає в тому, що в податковому обліку продаж товарів пов'язаним особам має відобразитися не дешевше, а купівля – не дорожче «звичайних цін». Дана вимога була висунута законодавством з метою недопущення зловживань при проведенні операцій із пов'язаними особами й повинна обов'язково враховуватися МУСІП у тому випадку, якщо до складу віртуального підприємства увійдуть пов'язані особи. Законодавчо визначення поняття «пов'язана особа» наводиться по відношенню як до юридичних (здійснюють контроль над платником податків, контролюються таким платником податків, перебувають під загальним контролем з таким платником податків), так і до фізичних (особа або члени родини фізичної особи, які здійснюють контроль над платником податків, посадова особа платника податків, уповноважена від імені платника податків здійснювати юридичні дії, спрямовані на встановлення, зміну або зупинку правових відносин) осіб. З погляду ІСБ розгляд фізичних осіб як пов'язані у менш актуальний, але в той же час необхідний, оскільки вони також можуть входити до складу інтегрованої цілісності. Щодо юридичних осіб під час формування складу ІСБ варто брати до уваги, що під категорію пов'язаних осіб можуть потрапити особи, які як мають, так і не мають статутно-засновницьких відносин. У першому випадку вважається, що юридична особа, яка володіє найбільшою часткою статутного фонду

(управляє найбільшою кількістю голосів) або володіє часткою не менше 20% статутного фонду платника податків, є з таким платником податків зв'язаною особою. Другий випадок припускає, що існує будь-яка особа, яка разом з тим є засновником декількох юридичних осіб і, відповідно, здійснює загальний контроль над ними. У цій ситуації й контролювальні, і контрольовані підприємства (ті, що мають загального засновника) є між собою пов'язаними особами.

Відповідно можна наголосити на потребі окремого розгляду в межах стратегії віртуального підприємства ще й податкової стратегії, яка визначатиме цілі й шляхи їх досягнення в напрямку мінімізації податкових наслідків виробничо-господарської діяльності та формуватиметься на основі загальної стратегії віртуального підприємства, що, у свою чергу, необхідно корегувати з урахуванням особливостей реалізації стратегії податкового менеджменту. На рівні тактичного управління система податкового менеджменту ставить за мету мінімізацію податкового навантаження на кожного окремого актора, на рівні оперативного управління розподіляється на ряд завдань, зокрема: скорочення бази оподаткування, відстрочення податкових платежів, надання податкових пільг тощо [259].

З точки зору ж розкриття економічної сутності віртуального підприємства доцільним, на думку автора, буде орієнтуватися на розробки [135] щодо розподілу простору віртуалізації на три категорії: віртуальний ринок (ринок товарів і послуг, що існує на основі комунікаційних і інформаційних можливостей глобальних мереж), віртуальна реальність (відображення й імітація реальних розробок і виробництва в кібернетичному просторі, який одночасно є як інструментом, так і середовищем), віртуальні організаційні форми. Саме простір віртуалізації та його практична реалізація у вигляді ЄІЕПВ забезпечує можливість розширення меж ВП за рахунок досягнення значного «віртуального» розміру при одночасному збереженні гнучкості. Дійсно, прагнення утворення стабільної партнерської мережі призводить до створення широкого спектру компетенцій з концентрацією зусиль кожного акторів на властивих саме йому компетенціях [350]. Отже, хоча в практиці господарювання елементи простору віртуалізації та ЄІЕПВ тісно переплітаються,

подальше викладення матеріалу орієнтуватиметься на визначення особливостей саме віртуальних організаційних форм і висвітлення відповідних підходів до управління ними.

Таким чином, під віртуальним підприємством можна розуміти: мережу самостійних у правовому, але залежних в економічних відносинах підприємств, які на основі загальних цілей постачають на ринок певну послугу [108], та пов'язані шляхом використання новітніх інформаційних технологій винятково в рамках контрактних відносин і роботи над конкретним проектом [98]; добровільну тимчасову форму кооперації декількох незалежних партнерів (підприємств, інститутів, окремих осіб), яка забезпечує завдяки оптимізації системи виробництва благ більшу вигоду клієнтам [64]; пул компаній, що поєднує ресурси для реалізації проектів, які вони не в змозі здійснити поодиночі [350]; мережну, комп'ютерно-опосередковану організаційну структуру, що складається з неоднорідних компонентів, розташованих у різних місцях [307]; створене на контрактній основі з різних акторів підприємство, яке не має єдиної юридичної організаційної структури, але має єдину інформаційну структуру з метою забезпечення логістичної підтримки життєвого циклу конкретного виробу [96]; інтегровану гнучку й динамічну структуру, пристосовану для якнайшвидшого випуску нової продукції [324]; тимчасову коопераційну мережу підприємств, які володіють ключовими компетенціями для найкращого виконання ринкового замовлення [117]; будь-яку групу, яка об'єдналася в організацію достатнього розміру для того, щоб здійснювати колективні наміри [5]. Відповідно до основних характеристик віртуальної форми організації слід віднести відкриту розподілену структуру, гнучкість, пріоритет горизонтальних зв'язків, автономність і вузьку спеціалізацію членів ВП, високий статус інформаційних і кадрових засобів інтеграції [232].

Кожне із зазначених тлумачень розкриває різні аспекти функціонування віртуального підприємства, які й слід враховувати при створенні системи управління ним. Проте найбільш вдалим є подане в роботі [112, с. 30] тлумачення віртуального підприємства як динамічної відкритої бізнес-системи, заснованої на формуванні юридично незалежними підприємствами єдиного інформаційного простору з метою використання наявних технологічних ресурсів

здля реалізації всіх етапів робіт із виконання проекту (замовлення клієнту) від джерел сировини до реалізації продукції. Хоча й таке тлумачення має певні недоліки, пов'язані з тим, що в економічній літературі досить повно надані різні форми логістичної інтеграції підприємств і наведено розкриття логіки розширеної логістичної взаємодії. Так, зокрема в роботі [344, с. 107 – 109] стверджується про необхідність поширення стратегічного партнерства підприємств у ланцюгу постачань, яке характеризуватиметься взаємною довірою, відкритістю й взаємним поділом цінностей. Разом з тим є цілком зрозумілим відмінність форм стратегічного логістичного партнерства та віртуальних підприємств.

Більш того, обов'язково слід враховувати означене у роботі [324, с. 218] твердження, що не існує повністю віртуальних або повністю матеріальних організацій. Замість цього реалізується узгоджений дуалістичний варіант поєднання матеріальних артефактів і віртуальних мереж потоків знань (технологій та окремих робітників, що підтримують віртуальну компоненту). Охарактеризована ж у роботі [350] поліцентричність (рівновага й рівність владного балансу) й відкритість (практично повна відсутність бар'єрів для входу) віртуальних підприємств певною мірою змінює вимоги й до організації управління композицією віртуальних і матеріальних компонентів ВП. Означений вище підхід до управління як до комбінації знань віртуалізує параметри й правила функціонування МУСІП (процес управління перетворюється у віртуальну діяльність). Отже й кращою формою побудови МУСІП для віртуального підприємства є його відбиття як гібридного утворення, спрямованого на узгодження цілей віртуальних і реальних систем діяльності, що утворили ВП.

З оглядом на це, на думку автора, слід підтримати твердження [13], стосовно того, що у разі наявності між партнерами налагоджених виробничих зв'язків, інформованості про те, хто з них яку продукцію та в які строки здатний зробити й доставити у визначене місце, то таке підприємство не можна вважати віртуальним. Його ефективність при виконанні унікального замовлення визначається простою здатністю оперативно розмістити окремі завдання в партнерів (або успішністю переговорів агентів щодо організації процесу виконання замовлення), а також сумлінністю виконання партнера-

ми своїх зобов'язань. Отже, до наведеного переліку ознак віртуального підприємства слід додатково віднести наступні вимоги: випадковість участі підприємств у процесі віртуального виробництва; нерегулярність участі у процесі виробництва окремих учасників; спонтанність проекту; вибірковість параметрів проекту (орієнтація лише на окремі компетенції учасників віртуалізації); випадковість проектів; висока відповідальність (при порушенні однією зі сторін своїх зобов'язань порушується організація усього ланцюга логістичної взаємодії).

У межах наведених ознак ВП можлива розробка його архітектури, яка буде своєрідним розширенням поданої в табл. 3.4 моделі Захмана. Так, відповідно до роботи [5], архітектуру віртуального підприємства умовно можна визначити у вигляді багатовимірної таблиці, різні виміри якої відбивають: перерахування різних аспектів організації й діяльності ВП, різні рівні опису архітектури, стан виконання віртуального замовлення в часі та такі його аспекти, як маркетинг, логістика, підбір персоналу, управління тощо. Визначальним елементом архітектури ВП, на думку автора, буде відбиття складових його бізнес-процесів з вираховуванням тенденції взаємної компенсації недоліків і посилення переваг учасників ВП. Іншою, означеною в [14], цікавою особливістю віртуального підприємства, що все ж таки відповідає розробленому підходу щодо управління інтегрованою цілісністю, є надання домінантної ролі якій-небудь фірмі-інтегратору (у попередньому розумінні – актору-волонтеру) та виділення певної метакомпетенції. Така метакомпетенція може виділятися як серед невіртуальних компонентів (земля, праця, капітал, технології, можливі партнери й джерела постачання), так і в межах віртуальної частини (нематеріальні активи акторів і консолідований нематеріальний капітал, ринкове положення й відповідність стратегічного характеру ВП вимогам ринку). Відповідно й розвиток ВП можна подати як підвищення узгодженості між його компонентами (якісна й кількісна модернізація реальної компоненти підкріплена структурно-комунікаційною трансформацією віртуальної частини) та гармонізацією стратегічних можливостей взаємодії акторів у віртуальному ЄІЕПВ (відбір особливого набору компонентів).

Таким чином, орієнтуючись на розроблений ТМБСІ, можна стверджувати, що інтеграція учасників до віртуального підприємства розглядатиметься як створення певного набору обмежень і як сукупність дій, які продукують належні знання для узгодження окремих систем діяльності. Знання ж про системи діяльності віртуального підприємства визначаються за допомогою онтологічних класів, атрибутів, доменів, областей допустимих значень атрибутів, обмежень і методів, які ймовірно існують у певній сфері знань. Склад доменів знань визначатиметься залежно від особливостей життєдіяльності віртуального підприємства, проте більш дієвим буде підхід, коли домени співвідноситимуться з проєкціями збалансованої системи показників, оскільки вони відбивають всі головні стратегічні альтернативи розвитку. Відповідно можна виділити такі домени, як: зовнішнє середовище (виробництво, конкуренція, ціноутворення, постачальники, дистриб'ютори, партнери); внутрішні процеси (технологія, логістика, виробничий потенціал); споживачі (ланцюги створення вартості, маркетинг і сервісне обслуговування, потреби та лояльність); персонал (навички, знання, інтереси, ментальні моделі); навчання та розвиток, використання потенціалу; управління (організаційні рутини, компоненти бізнес-моделі стратегії, структури, активи). У межах означених доменів буде формуватися опис конструкцій агентів і сцени їх взаємодії. Інтеграція акторів до віртуального підприємства базуватиметься на створенні карт інтересів кожного з них та подальшого їх співвідношення в межах певного протоколу взаємодії співвіднесених з ними агентів. Карта інтересів виводиться у вигляді дерева класів понять і екземплярів предметної онтології, і користувач може вказати свій ступінь інтересу до кожного з них. Настроювання карти інтересів пов'язане з настроюванням рівнів спостереження за класами ресурсів та параметрами повідомлення.

Ініціалізація діяльності віртуального підприємства відбувається на основі динамічної моделі неявних переваг споживача, які також створюють онтологічну базу представлення власних потреб і надають власних інтелектуальних агентів. Споживачі також настроюють можливості надання поступок і потреби від взаємодії з віртуальним підприємством. Активізація агентів віртуального підприємства від-

бувається періодично, через зазначений проміжок часу. Знайдені пропозиції відображаються у вигляді переліку отриманих повідомлень і пропозицій. Безпосередня ж діяльність віртуального підприємства починається з означеної вище розробки протоколу переговорів агентів.

Запропонована в табл. 3.6 структура онтології предметної галузі дозволяє визначити наступні класи, які відбивають форми організації віртуального підприємства (організаційні ролі): тимчасова модульна мережа (поєднує партнерів з чітко вираженою орієнтацією на ключові компетенції; характеризується асиметрією залежності партнерів), мережа для виконання окремих замовлень (передбачає мобілізацію орієнтованих на проект висококласних ресурсів; обмеження строків виконання замовлень), цільове мережне об'єднання (розраховано на спільні рішення; інтеграційні параметри, орієнтовані на відкритість і симетричну залежність партнерів), централізовано керовані мережі (один із агентів координує й керує виробничими процесами з односторонньо замінними партнерами), довгострокові мережні пули (постійне одержання різних ринкових замовлень; симетрична побудова «рою» агентів), міждисциплінарні мережі знань (централізоване управління інноваційними віртуальними підприємствами), мережі для великих проектів (раціональне об'єднання ресурсів для виконання довгострокових завдань).

Будь-яка з означених форм утворення віртуального підприємства дозволяє представляти його як поле регулярної взаємодії між учасниками ВП і стабільну систему відносин між ними. При цьому завжди існує досить постійне ядро взаємодій між учасниками, найбільш міцно включеними в дану структуру. Саме навколо цього ядра й структурується поле в цілому. Розкриття логіки взаємодії учасників ВП подано на *рис. 4.9*. В її основу покладено інструментарій мереж Петрі – апарат моделювання динамічних дискретних систем із переважною орієнтацією на асинхронні паралельні процеси, якими і є логістичні ланцюги створення вартості, що виникають в межах ВП. У загальній постановці мережа Петрі визначається як двочастковий орієнтований мультиграф $N = (P, T, I, O, \mu_0)$, де P – кінцева не пуста множина елементів, що називаються позиціями; T – кінцева не пуста

та множина елементів, які називаються переходами; $I: P \times T \rightarrow \{0, 1, 2, \dots\}$ й $O: P \times T \rightarrow \{0, 1, 2, \dots\}$ – функції інцидентності; $\mu_0: P \rightarrow \{0, 1, 2, \dots\}$ – початкова розмітка. Моделювання в мережах Петрі здійснюється на рівні подій, послідовність яких утворює необхідну модель процесу. Розвиток теорії мереж Петрі призвів до появи так званих «кольорових» мереж Петрі, для яких I й O є багатовимірними, тобто $I = (I_1, I_2, \dots, I_L)$; $O = (O_1, O_2, \dots, O_L)$, де $L = |D|$, $D = \{d_1, d_2, \dots, d_L\}$ – множина поміток. На множині P задається функція $\mu(P)$ як сукупність цілих не негативних чисел, кольорових фішок у позиціях. Для моделювання поведінки ВП та формування системи управління, відповідно до рис. 4.9, розглянемо необхідні кольорові множини та змінні:

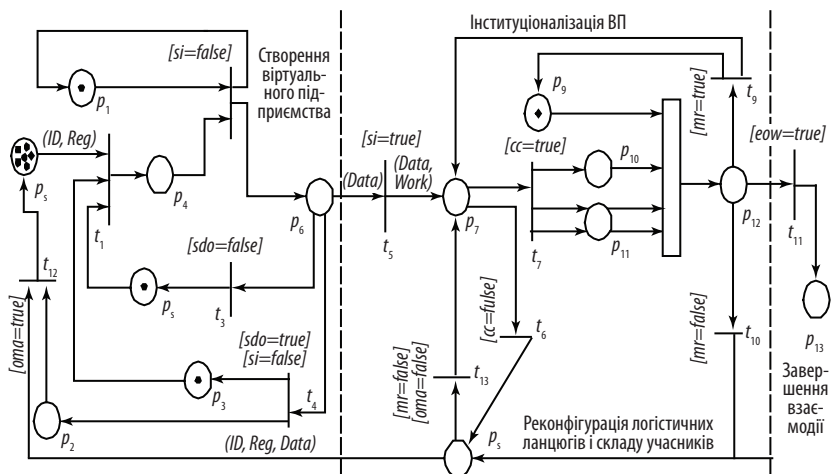


Рис. 4.9. Логіка встановлення й управління взаємодією учасників віртуального підприємства [230, с. 57]

COLOR Structure_initialization = *boolean with true/false* – відображення завершеності процесу створення ВП; *COLOR Structure_development_option* = *boolean* – характеризує переведення окремого учасника ВП до переліку потенційних членів, з якими можливе в майбутньому продовження співробітництва; *COLOR Option_member_added* = *boolean* – ініціалізація процесу залучення нового члена до складу ВП; *COLOR Control_concept* = *boolean* – вироблення внутріш-

ніх правил взаємодії та концепцій контролю; *COLOR Manufactory_result = boolean* – характеристика результатів взаємодії та виробничих процесів; *COLOR End_of_work = boolean* – потреба у продовженні взаємодії;

COLOR ID_member = array of integer – ідентифікаційні номери учасників ВП; *COLOR Rule_member = array of string* – опис внутрішніх правил функціонування та власного бачення участі в ВП окремого потенційного її члена;

COLOR Cooperation_type = array of integer with 1..5 – тип взаємодії між учасниками ВП. Відповідно до роботи [197, с. 45] значення елементів моделюватиме співробітництво (1), взаємодію (2), суперництво (3), конкуренцію (4) та протиборство (5); *COLOR Waiting_balance = array of string* – модель перехресних очікувань, кожного учасника ВП по відношенню до інших учасників. Відповідно до роботи [143, с. 108] відображається у формі квадратної матриці, над діагоналлю якої моделюються очікування підприємства стосовно решти учасників ВП; під діагоналлю – асиметричні очікування учасників ВП щодо інших членів;

*COLOR Reg = product Structure_initialization * Structure_development_option * Option_member_added* – узагальнена характеристика процесу реєстрації ВП;

*COLOR Work = product Control_concept * Manufactory_result * End_of_work;*

*COLOR ID = product ID_member * Rule_Member;*

*COLOR Data = product Cooperation_type * Waiting_balance.*

var (si, sdo, oma): Reg; var (idm, rm): ID;

var (cc, mr, eow): Work; var (ct, wb): Data.

В основу моделювання взаємодії агентів та інституціональної динамки ВП покладено пропозиції з роботи [143, с. 107 – 118] щодо участі підприємств у системі взаємних очікувань із зовнішнім середовищем, контрагентами та партнерами з ВП. Отже, саме поняття «очікування» відбиватиме процес інституціоналізації й потребує відповідного його моделювання у вигляді матриці *Waiting_balance*. ВП може утворюватися різними способами, найпоширенішим із

яких є створення структури за ініціативою якого-небудь великого підприємства. Така ініціатива, відповідно до рис. 4.9, моделюється наявністю фішки в позиції p_1 , а множина можливих учасників, з якими планується поширення взаємодії, відображається набором фішок у позиції p_5 . Активація переходу t_1 відбирає одного з потенційних учасників для оцінки можливості його включення до складу ВП.

Основу поданої на рис. 4.9 схеми становлять наступні позиції, що відображають умови функціонування ВП та визначають стан системи, що моделюється: p_2 – відбраковані з точки зору поточного моменту часу учасники ВП, з якими в майбутньому можливе встановлення взаємодії шляхом залучення до структури або заміни якого-небудь з поточних учасників; p_4 – проведення попереднього аналізу особливостей функціонування й цілей взаємодії відібраного учасника ВП; p_3, p_5 – фішки у даних позиціях забезпечують ітераційний перегляд потенційних членів ВП та формування опціонів майбутнього співробітництва; p_6 – проміжний склад учасників ВП; p_7 – розроблені для сформованої ВП правила взаємодії; p_8 – оцінка необхідності реконфігурації складу учасників ВП; p_9 – фішка свідчить про наявність потреб зовнішнього середовища в продукції, що виробляється учасниками ВП; p_{10} – перелік правил, норм та рутин взаємодії учасників ВП; p_{11} – організаційна та комунікативна структура ВП; p_{12} – результати поточної діяльності ВП; p_{13} – завершення роботи й ліквідація ВП.

Динаміка функціонування та логіка інституціонального розвитку ВП буде визначатися спрацюванням наступних переходів: t_1 – відбір наступного потенційного учасника ВП; t_2 – встановлення можливості та параметрів дуальної взаємодії відібраного учасника з головним підприємством; t_3 – вибір наступного учасника; t_4 – введення учасника до складу потенційних членів; t_5 – інституціоналізація ВП та формування внутрішніх правил взаємодії. У даному випадку можливе використання виділених у роботі [345, с. 648 – 649] методів, за допомогою яких формуються або змінюються правила: свідомий вибір правил, заснований на раціоналістичному аналізі дій; розробка правил як результат вивчення або як відповідна реакція щодо вигід і втрат при здійсненні деяких дій; імітації й при-

йняття правил на основі того, що інші учасники ВП або контрагенти зовнішнього середовища їх уже прийняли; перегляд і виключення не ефективних правил. Разом з тим варто підтримати В. В. Радаєва [264] щодо необхідності постійної підтримки процесу інституціональних змін, яка передбачає декілька етапів: обмін сигналами між зацікавленими сторонами (переходи t_1, t_2), практичні кроки контрагентів назустріч один одному (t_5), постійне узгодження дій та підтримка контрагентами обраних правил гри. Зазначене узгодження буде моделюватися за допомогою переходу t_9 на кожному новому виробничому циклі (взаємодії). При цьому у разі неможливості підтримки обраної динаміки або виникнення конфліктів між учасниками ВП передбачає перегляд її складу з відібраних і збережених у p_2 потенційних членів. Такий перегляд ініціалізується спрацюванням переходу t_6 . Безпосередньо процесом відбору керує перехід t_{12} ; t_7 – переведення ВП у робочий режим; t_8 – процес виробництва (цикл взаємодії); t_{10} – ініціалізація процесу реконфігурації складу ВП через незадовільні результати її функціонування; t_{11} – завершення існування ВП; t_{13} – ініціалізація перегляду правил існування та концепцій контролю без проведення реконфігурації складу учасників. Логіка роботи переходу t_8 відображена на *рис. 4.10*.

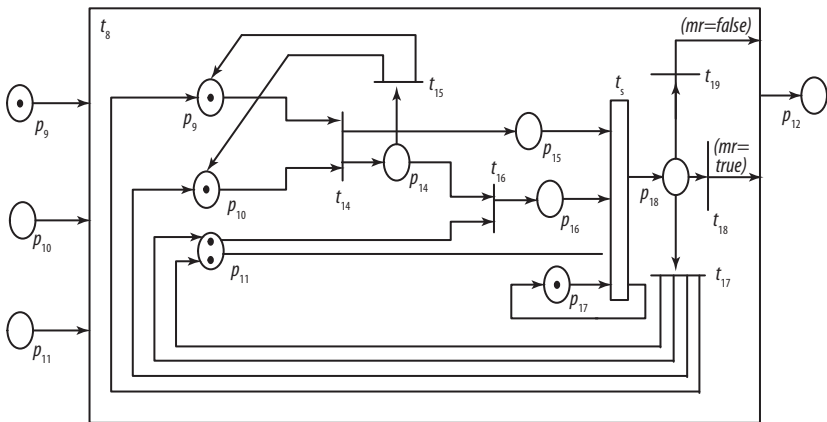


Рис. 4.10. Цикл взаємодії учасників віртуального підприємства [230, с. 59]

У процесі взаємодії учасників ВП у кожному новому циклі відбувається формування стратегії, розробка консолідованого бюджету й правил ситуаційного управління. Відповідно плин процесу взаємодії визначатиметься позиціями: p_{14} – стратегія ВП подана у формалізованому вигляді та адаптована до поточних потреб й умов взаємодії; p_{15} – проранжовані запити зовнішнього середовища; p_{16} – консолідований бюджет ВП деталізований відповідно до складу її учасників; p_{17} – множина учасників ВП, що послідовно долучаються до виробничого процесу й виконання логістичних операцій, що будуть моделюватися переходом t_5 ; p_{18} – проміжні результати виконання логістичних операцій і спрацювання переходів: t_{14} – розробка стратегії ВП; t_{15} – оцінка відповідності стратегії запитам середовища та траєкторії інституціонального розвитку; t_{16} – розробка консолідованого бюджету; t_{17} – повторне проведення i -го циклу взаємодії у разі незначних відхилень планових показників, що не становлять загрози економічній безпеці ВП та не потребують зміни правил і рутин; t_{18} , t_{19} – відповідно до встановлення позитивної та негативної оцінки результатів циклу взаємодії.

Основу процесу взаємодії, подано на рис. 4.10, становлять система взаємного моніторингу учасників ВП. Логіка її роботи (перехід t_i), орієнтована на передачу інформації про результат виконання функцій впродовж логістичного ланцюга створення вартості, відображена на рис. 4.11. Відповідно до даної схеми з позиції p_{17} послідовно відбирається i -й учасник ВП (передається до p_i та t_i), а результати його функціонування передаються до $i+1$ учасника (p_0 та t_0).

Окрім того, передбачається моделювання наступних позицій: p_{19} – власне бачення присутності у ВП та виробнича програма окремого учасника ВП; p_{20} – програма виробництва відповідно до потреб ВП; p_{21} – оцінка відповідності власного бачення стратегії та інституціональної матриці; p_{22} – результат функціонування i -го учасника ВП; p_{23} – інформація про параметри та результати діяльності для наступного за плин логістичного потоку учасника ВП і переходів: t_{20} – формування виробничої програми i -го учасника ВП на основі умов консолідації та власного бачення параметрів взаємодії; t_{21} – оцінка відповідності запитів середовища виробничій програмі i -го

учасника; t_{22} – безпосередньо виробничий процес i -го учасника ВП; t_{23} – розрахунок параметрів наступного комунікаційного циклу; t_{24} – завершення роботи з позитивним результатом; t_{25} – ініціалізує повернення на попередній етап комунікації між елементами логістичного ланцюга ВП; t_{26} – спрацювання переходу відображає неможливість подальшої співпраці у сформованих інституційних обмеженнях. Зазначений розподіл відповідальності, поданий на рис. 4.9, практично реалізовано за допомогою програм *Color Petri Net Tools* та *Platform Independent Petri Net Editor*. У рамках такої реалізації означену схему було доповнено введенням атрибутивних змінних і визначенням відповідних ним предикатів (див. табл. 3.6), що моделюватимуть динаміку бізнес-процесів віртуального підприємства. Іншою особливістю програмної реалізації є додавання моделі часових міток.

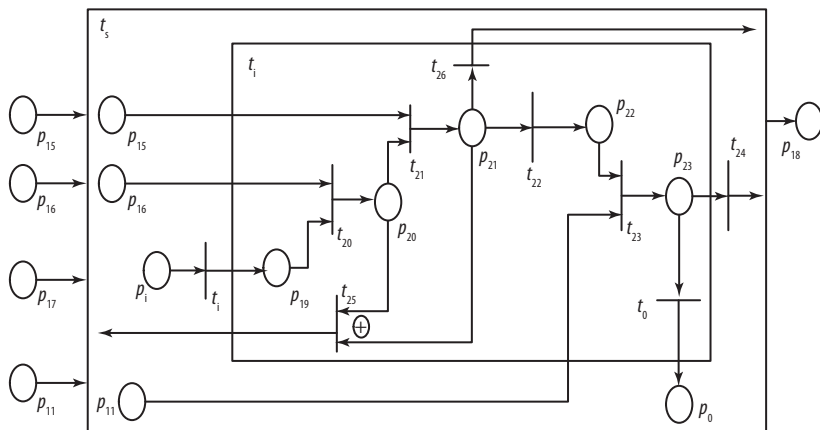


Рис. 4.11. Модель виробничої функції з інтеграцією елементів системи взаємного моніторингу окремого учасника ВП [230, с. 59]

Окремо слід звернути увагу, що, не дивлячись на ефективність віртуальних форм корпоративної організації, слід враховувати такі її недоліки як надмірна економічна залежність від партнерів; практична відсутність соціальної й матеріальної підтримки через відмову від класичних довгострокових договірних форм; небезпека

надмірного ускладнення внаслідок різноманітності членів віртуального підприємства. Також слід враховувати неможливість утворення повністю віртуальних (або матеріальних за класифікацією [324]) організацій. Відповідно й стратегічно інтегровані підприємства слід орієнтувати на гармонійне поєднання фізичного (систем діяльності) та нематеріального (консолідовані знання) капіталу. Відповідно виникатиме гібридна форма організації віртуального підприємства, що знаходиться в рамках означеного на рис. 1.9 континууму інтеграційних утворень.

ВИСНОВОК

Сучасному етапу розвитку світової економіки притаманне збільшення кількості й різновидів об'єднань підприємств, зростання обсягів ділових партнерств і трансформація логістичних мереж у кластерні утворення. Означені тенденції обумовили потребу створення і впровадження в практику діяльності національних товаровиробників відповідних механізмів управління стратегічною інтеграцією підприємств. Для рішення зазначеного завдання, на основі вивчення тенденцій розвитку світової економіки, встановлене різноманіття й розроблена типологія форм інтеграції підприємств, визначені умови й обмеження ведення взаємозалежної діяльності для кожного з типів, узагальнені існуючі підходи до організації управління інтеграційною діяльністю відповідно до розподілу їх на холдингові й мережні утворення.

Розглянута в першому розділі множинність підходів до трактування інтеграційних процесів пояснюється різноманіттям теоретичних моделей підприємства, а отже й інтегрованих структур бізнесу. Відсутність загальноприйнятого підходу до розуміння сутності інтеграційних процесів обумовила потребу виділення з загального пласту економічних досліджень головних стимулів для ініціалізації процедури інтеграції та визначення того вкладу, який вносять інтеграційні процеси в підвищення ефективності господарювання попередньо не інтегрованих суб'єктів. Поява ж гібридних форм об'єднання підприємств, для яких досі не існує як загальноприйнятого визначення, так і належного теоретико-методологічного базису, обумовило максимально повне використання переваг інструментарію нової інституціональної економічної теорії, який дозволяє розглядати інтеграцію як у статичному, так і у динамічному аспектах. Відповідно було відбито специфічність феномену інтеграції та сформовано тезаурус концепції.

Отримані в ході дослідження результати в сукупності вирішують важливе науково-практичне завдання, пов'язане з розробкою теоретичних, методологічних положень, науково-практичних рекомендацій щодо формування й використання механізму управління стратегічною інтеграцією багатопрофільних підприємств. Необхідність формування такого механізму обумовила подання в монографії принципів його функціонування та потребу розробки структури. Особливістю запропонованого підходу до ідентифікації механізму управління є його сполучення з інституціональною динамікою (системою трансформації взаємин учасників інтегрованої цілісності в напрямку їх впорядкування на основі загальноприйнятих норм і правил) та інструментарієм мультиагентських систем.

Впровадження механізму управління стратегічною інтеграцією дозволяє створити простір взаємодії, в рамках якого актори співпрацюватимуть на основі вироблення певного роду інституціональних обмежень. Даний простір може ідентифікуватися або як мережна структура угод і контактів, через які реалізуються економічні процеси інтегрованими акторами або як коаліція агентів, утворена для виробництва власних інститутів, що в майбутньому визначатимуть динаміку розвитку інтегрованої цілісності. Підґрунтям для його створення запропоновано використовувати процесний підхід та концепцію розширеної логістичної взаємодії в ланцюгах створення вартості, доповнених ознаками фрактальності та субцілісним сприйняттям об'єкта дослідження. Саме таке доповнення дозволило сприймати інтеграцію через впровадження динамічного стереотипу відносин взаємосприяння систем діяльності акторів і розгляд корисного результату інтеграції у вигляді системоутворюючого фактора. Складність же процедури формування інтегрованої цілісності та її пульсарна організація обумовили застосування проектного менеджменту для проведення інтеграційно-дезінтеграційних трансформацій у процесі інтегрованого розвитку суб'єктів господарювання.

Запропонований методичний підхід до розробки стратегії розвитку інтегрованого утворення орієнтується не стільки на визначенні траєкторії його функціонування, скільки на виборі найбільш цінних

вузлів мережі для зростання й життєздатності групи. Такий підхід спричиняє певні особливості формування стратегічних альтернатив розвитку ІСБ через планування змін її внутрішньої структури, види яких розглянуті в монографії. Для контролю за реалізацією стратегії розроблене відповідне методичне забезпечення, орієнтоване на управління груповим інноваційним знанням. Представлена референтна модель дозволяє на основі сполучення методів проектного менеджменту й концепції керування змінами підвищити ефективність інтеграційного розвитку й забезпечити рекурсивний взаємозв'язок процесів інтеграції й диференціації. На підґрунті її застосування відображено особливості оперативного управління підприємством усередині виділених циклів і розглянуто варіанти узгодження стратегічних альтернатив розвитку учасниками інтеграційної структури.

ЛІТЕРАТУРА

1. Закон України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007 – 2015 роки» // Урядовий кур'єр.– 2007.– № 28.
2. Закон України «Про захист економічної конкуренції» // <http://www.rada.gov.ua>
3. Закон України «Про оподаткування прибутку підприємств» від 28.12.94 р. № 334/94-ВР // <http://www.rada.gov.ua>
4. Хозяйственный кодекс Украины // Все о бухгалтерском учете.– 2003.– № 85.– С. 6 – 96.
5. Абросимов В., Иванченко А. Системный подход к организации виртуальной компании // Директор ИС.– 2007.– № 02.
6. Аванесов Г. М. Интеграции как форма иерархической организации ассоциаций // http://grigri.socionet.ru/files/08-Ava_GM-3.PDF
7. Авдашева С. Б. Давальчество в российской промышленности: причины и результаты использования // Вопросы экономики.– 2001.– № 6.
8. Авдашева С. Б., Розанова Н. М. Теория организации отраслевых рынков. Учебник.– М.: ИЧП «Издательство Магистр», 1998.– 320 с.
9. Акофф Р. Л. Планирование будущего корпорации.– М.: Сирин, 2002.– 256 с.
10. Акулов В. Б., Рудаков М. Н. Теория организации // http://media.karelia.ru/~resource/econ/ Teor_org/index.htm
11. Алексеев І. В. Колісник М. К., Мороз А. С. Управління ресурсним забезпеченням промислово-фінансових груп: Монографія.– Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2007.– 132 с.
12. Алексеев І. В. Стратегії та регулювання інноваційного розвитку виробничо-господарських структур: Автореферат дис. ...

д-ра економ. наук: 08.02.03 / Інститут економічного прогнозування НАН України.– К., 2002.– 40 с.

13. Амбросов В. Кто вы, СІО виртуальной компании? // Директор ИС.– 2005.– № 12.

14. Андрусенко С. И. Виртуальные предприятия в автосервисе // <http://izdn.ntu.edu.ua/ukraine/nir/public/andrusenko/01.htm>

15. Аникин Б. А., Рудая И. Л. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента.– М.: ИНФПА-М, 2007.– 288 с.

16. Анискин Ю. П. Корпоративное управление инновационным развитием / Под ред. Ю. П. Анискина.– М.: Омега-Л, 2007.– 411 с.

17. Анохин К. В., Бурцев М. С., Зарайская И. Ю., Лукашев А. О., Редько В. Г. Проект «Мозг анимата»: разработка модели адаптивного поведения на основе теории функциональных систем // <http://www.keldysh.ru/pages/mrbur-web/index.html>

18. Анохин П. К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем // Принципы системной организации функций.– М.: Наука, 1973.– С. 5 – 61.

19. Антонов А. В. Системный анализ.– М.: Высшая школа, 2004.– 454 с.

20. Антонов В.Г. Эволюция организационных структур // Менеджмент в России и за рубежом.– 2000.– № 1.– С. 12 – 24.

21. Антонов Г. Формирование интегрированных образований в химии и нефтехимии России (маркетинговый подход) // http://www.e-xecutive.ru/publications/specialization/article_1271

22. Аншина М. Архитектура и ИТ // Открытые системы.– 2006.– № 03.

23. Ари де Гиус Живая компания. Рост, научение и долгожительство в деловой среде.– СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004.– 224 с.

24. Асанова Э. Р. Вертикальная интеграция предприятий // Культура народов Причерноморья.– 2003.– № 46.– С. 33 – 37.

25. Афанасьев А. А., Куц С. П. Маркетинговые аспекты развития межфирменных сетей: российский опыт // Российский журнал менеджмента.– 2004.– № 1.– С. 33 – 52.

26. Бажин И. И. Управление различиями.– Х.: Консум, 2004.– 392 с.

27. Бандилет А. Трансакционный анализ вертикально интегрированных связей в нефтяной отрасли // <http://www.ipm.by/pdf/Bandilet.pdf>

28. Барсукова С. Ю. Нерыночные обмены между российскими домохозяйствами: теория и практика реципрокности. Препринт WP4/2004/02.– М.: ГУ ВШЭ, 2004.– 52 с.

29. Баскаков А. Я., Туленков Н. В. Методология научного исследования.– К.: МАУП, 2006.– 214 с.

30. Батищев С. В., Ивкушкин К. В., Минаков И. А., Ржевский Г. А., Скобелев П. О. Мультиагентная система моделирования производства и продажи автомобилей // http://www.adalius.ru/article_8.asp

31. Батоврин В. К., Зиндер Е. З. Архитектура предприятия и сервисный подход // Корпоративные системы.– 2006.– № 4.

32. Бахай М., Коули С., Уайт Д. Алхимия роста // <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/alchemy.shtml>

33. Безрукова О. Сетевое взаимодействие участников экономических трансакций // <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/153810/print>

34. Белозубенко В. С., Усова А. С. Онтология интеграционных процессов на уровне регионов мира // Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая.– 2005.– Вып. 91.– С. 79 – 86.

35. Белоусенко М. В. Загальна теорія організації: організаційна еволюція індустріальної економіки.– Донецьк: ДонНТУ, 2006.– 432 с.

36. Бир С. Мозг фирмы: Пер. с англ.– М.: Радио и связь, 1993. — 416 с.

37. Бияков О. А. Экономическое пространство региона: процессный подход.– Кемерово: Кузбассвузиздат, 2004.– 244 с.

38. Богачева Г. Н., Денисов Б. А. Интегративизм как универсальный принцип // Менеджмент в России и за рубежом.– 2001.– № 4.

39. Богданов А. А. Тектология: (Всеобщая организационная наука). В 2-х кн.: Кн. 1 / Редкол. Л. И. Абалкин (отв. ред.) и др./Отд-ние экономики АН СССР. Ин-т экономики АН СССР.– М.: Экономика, 1989.– 304 с.

40. Бочкар'ов О. Теорія колективної поведінки (Multiagent systems) // [http://lib.org.by/info/Cs_Computer%20science/CsAi_AI,%20knowledge/Bochkar'ov%20O.%20Yu.%20Teoriya%20kolektivnoyi%20povedinki%20\(Multiagent%20systems\).%20Konspekt%20lekciij%20\(L'viv,%202004\)\(ua\)\(55s\)_CsAi_.pdf](http://lib.org.by/info/Cs_Computer%20science/CsAi_AI,%20knowledge/Bochkar'ov%20O.%20Yu.%20Teoriya%20kolektivnoyi%20povedinki%20(Multiagent%20systems).%20Konspekt%20lekciij%20(L'viv,%202004)(ua)(55s)_CsAi_.pdf)

41. Бребях Г., Забин Д. Прицельный маркетинг. Новые правила привлечения и удержания клиентов.– М.: ЭКСМО, 2006.– 304 с.

42. Броншпак Г. К. Программы развития кластерно-сетевых механизмов применительно к сыродельной отрасли Украины // Бизнес-Информ.– 2006.– № 4.– С. 37 – 57.

43. Булеев И. П. Пилипенко А. А. Инструментарий и методы организации внедрения сбалансированной системы показателей // Бизнес Информ.– 2007.– № 10(2).– С. 70 – 79.

44. Бурман К. Нематериальные организационные способности как компонент стоимости предприятия // Проблемы теории и практики управления.– 2003.– № 3.

45. Бутыркин А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности: Монография.– М.: Едиториал УРСС, 2003.– 200 с.

46. Бухвалов А. В. Реальные опционы в менеджменте: классификация и приложения // Российский журнал менеджмента.– 2004.– № 2.– С. 27 – 56.

47. Бухвалов А. В., Катькало В. С. Эволюция теории фирмы и ее значение для исследований менеджмента // Российский журнал менеджмента.– 2005.– Т. 3.– № 1.– С. 75 – 84.

48. Валиев К. А., Кокин А. А. Квантовые компьютеры: надежды и реальность.– Ижевск: РХД, 2001.– 352 с.

49. Валитова Л. А., Тамбовцев В. Л. Организационная экология: взгляд экономиста // Российский журнал менеджмента.– 2005.– Т. 3.– № 2.– С. 109 – 118.

50. Вальтух К. К. Информационная теория стоимости и законы неравновесной экономики.– М.: Янус-К, 2001.– 896 с.

51. Варнеке Х. Ю. Революция в предпринимательской культуре /Пер. с нем.– М.: Наука, 1999.– 280 с.

52. Вехов И. В., Кошкина С. Г. Современные дискуссии по проблеме организационного развития // Теоретический журнал.– 2004.– № 4.

53. Виттих В. А., Волхонцев Д. В., Горбенко А. В., Караваяев М. А., Ревин П. М., Скобелев П. О., Сурнин О. Л., Шамашов М. А. Применение мультиагентных технологий при создании распределенной системы взаимодействия в сфере государственного управления // <http://www.kg.ru/support/library/application/>

54. Виттих В. А., Волхонцев Д. В., Скобелев П. О., Сурнин О. Л., Шамашов М. А. Мультиагентная среда для мониторинга показателей деятельности органов исполнительной власти и показателей качества жизни населения // <http://www.kg.ru/support/library/lifequality/>

55. Виттих В. А., Скобелев П. О., Лахин О. И., Сальков А. Н. Мультиагентный Интернет-портал для интеграции ресурсов департаментов социального блока самарской области // <http://www.kg.ru/support/library/portal/>

56. Владимирова И. Г. Организационные формы интеграции компаний // Менеджмент в России и за рубежом.– 1999.– № 6.

57. Внукова Н. М. Перспективи розвитку фінансових послуг у кластерних ініціативах транскордонної співпраці єврорегіонів // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми розвитку ринку фінансових послуг в Україні».– Х.: Харк. держ. ун-т будів. та архіт., 2007.– С. 8 – 17.

58. Вовканич С. Темпы создания новых знаний (информации) как приоритет инновационного общества и предпосылка его опережающего развития // Экономика Украины.– 2006.– № 3.– С. 42 – 48.

59. Войнаренко М. Кластеризация в структуре предпринимательства, экономического сотрудничества и привлечения инвестиций // <http://www.unesco.org/ie/wp8/documents/voynarenko.pdf>

60. Волкова Н. Н., Сахно Т. В. Промышленные кластеры.– Полтава: Издательство «Асми», 2005.– 272 с.

61. Вольчик В. В. Курс лекций по институциональной экономике Ростов н/Д.: Изд-во Рост. Ун-та, 2002.– 128 с.

62. Вольчик В. В. Рынки и институты в экономической теории: проблема отбора // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2006. – № 103-1. – С. 52 – 58.

63. Воронкова А. Э., Козаченко А. В., Рамазанов С. К., Хлапенев Л. Е. Современные технологии управления промышленным предприятием. Монография. – К.: Либра, 2007. – 256 с.

64. Вютрих Х. А., Филипп А. Ф. Виртуализация как возможный путь развития управления // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 5. – С. 12 – 16.

65. Гаврилова Т. А., Хорошевский В. Ф. Базы знаний интеллектуальных систем. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.

66. Газин Г., Минаков Д. Наука поглощений // <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/authcontent/content4/ma.asp>

67. Газин Г., Минаков Д. Наука поглощений // <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/authcontent/content4/ma.asp>

68. Газин Г., Минаков Д. Наука поглощений // <http://www.mckinsey.com/locations/moscow/russianquarterly/authcontent/content4/ma.asp>

69. Гапоненко А. Л. Управление знаниями. – М.: ИПК госслужбы, 2001. – 52 с.

70. Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Омега-Л, 2004. – 472 с.

71. Гарретт Б., Дюссож П. Стратегические альянсы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 332 с.

72. Гладун А. Я., Рогущина Ю. В. Онтологии в корпоративных системах // Корпоративные системы. – 2006. – № 1.

73. Глухов В. В. Экономика знаний / В. В. Глухов, С. Б. Коробко, Т. В. Маринина. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с.

74. Гнатюк С. Л., Здіорук С. І. Проблеми становлення інформаційного суспільства в Україні // Стратегічні пріоритети. – 2007. – №1(2). – С. 95 – 101.

75. Голембиовский С. А. Концепция создания территориальной модели интегрированных бизнесов // <http://www.cfn.ru/management/practice/alt2003-2/06.shtml>

76. Горбатов В. М. Конкурентоспособность и циклы развития интегрированных структур бизнеса.– Х.: ИД «ИНЖЕК», 2006.– 592 с.

77. Гордієнко Л. Ю. Теоретична основа розбудови методології управління організаційними трансформаціями // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна.– 2006.– № 103-4.– С. 48 – 55.

78. Гордон Я. Х. Маркетинг партнерских отношений: Пер. с англ. / Под ред. О. А. Третьяк.– СПб.: Питер, 2001.– 384 с.

79. Городецкий В. И., Карсаев О. В., Конюший В. Г., Самойлов В. В., Хабалов А. В. Среда разработки многоагентных приложений MASDK // Информационные технологии и вычислительные системы.– 2003.– №1 – 2.– С. 26 – 41.

80. Готтшальк П. ИТ-аутсорсинг: построение взаимовыгодного сотрудничества / П. Готтшальк, Х. Соли-Сетере.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.– 390 с.

81. Градосельская Г. В. Сетевые измерения в социологии.– М.: Издательский дом «Новый ученик», 2004.– 248 с.

82. Градосельская Г. В. Социальные сети: обмен частными трансфертами // <http://www.nir.ru/socio/scipubl/sj/sj99-grado.html>

83. Гребиньяк Л. Дж. Как заставить работать вашу стратегию. Эффективная реализация стратегии и внедрение перемен.– Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006.– 352 с.

84. Грэттон Л. Демократическое предприятие. Раскрепощение бизнеса благодаря свободе, гибкости и приверженности.– СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.– 280 с

85. Гроув Э. Выживают только параноики. Как использовать кризисные периоды, с которыми сталкивается любая компания.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.– 200 с.

86. Грушевский Д. В. Кластерные технологии в парадигме устойчивого развития // <http://www.clusters-net.ru/d/16031/d/file9789.doc>

87. Гуменюк В., Ярчевський Ю., Король Б. Оцінювання і моніторинг конкуренції на продовольчих ринках // Журнал «Конкуренція».– 2003.– № 6(9).

88. Гурков И. Б. Интегрированная метрика стратегического процесса – попытка теоретического синтеза и эмпирической апробации // Российский журнал менеджмента.– 2007.–Т. 5.– № 2.– С. 3 – 28.

89. Гусаков В. Концентрированный эликсир эффективности // <http://www.altrc.ru/cgi-bin/dforum/forum.pl?msg=86>

90. Гэлбрэйт Дж. К. Новое индустриальное общество.– М.: Прогресс, 1969.– 478 с.

91. Данилин А., Слюсаренко А. Архитектура и стратегия. «Инь» и «Янь» информационных технологий предприятия.– М.: Интернет-Ун-т информ. технологий, 2005.– 504 с.

92. Дедов Д. И. Конфликт интересов.– М.: Волтер Клувер, 2004.– 288 с.

93. Дейнеко Л., Коваленко А., Шелудько Э. Концептуальные основы формирования интеграционной политики города Киева // Экономика Украины.– 2004.– № 6.– С. 25 – 32.

94. Дементьев В. В. Экономика как система власти.– Донецк: Каштан, 2003.– 403 с.

95. Джанетто К., Уиллер Э. Управление знаниями. Руководство по разработке и внедрению корпоративной стратегии управления знаниями / Пер. с англ. Е. М. Пестеревой.– М.: Хорошая книга, 2005.– 192 с.

96. Дмитриев В.И. CALS, как основа проектирования виртуальных предприятий // Автоматизация проектирования.– 1997.– № 5.– С. 14 – 15.

97. Долгопятова Т. Г., Уварова О. М. Эмпирический анализ организации корпоративного контроля в российских компаниях: Принт WP1/2007/03.– М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2007.– 60 с.

98. Драчева Е. Л., Либман А. М. Проблемы определения и классификации интегрированных корпоративных структур // Менеджмент в России и за рубежом.– 2001.– № 4.– С. 12 – 21.

99. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.– М.: Издательский дом «Вильямс», 2003.– 240 с.

100. Егоров А. Ю., Никулин Л. Ф. «Пульсирующий» менеджмент. М.: Изд-во Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. – 236 с.

101. Едаркар Е., Ездил А., Эрнст Д., Вэйш П. На равных с сильнейшими // The McKinsey Quarterly.– 1997.– №. 4.– С. 11 – 17.

102. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навчальний посібник / Л. М. Чепурда, С. С. Беяєва, М. В. Плахотнікова та ін. Під заг. ред. Л. М. Чепурди.– К.: ВД «Професіонал», 2005.– 272 с.

103. Ефремов В. С., Ханьиков И. А. Ключевая компетенция организации как объект стратегического анализа // Менеджмент в России и за рубежом.– 2002.– № 2.

104. Жуков Ю. Є. Інтегроване управління групами підприємств: Дис. канд. екон. наук: 08.06.01.– Х., 2006.– 254 с.

105. Зайнуллина М. Р. Сущность и роль горизонтальной интеграции в рыночной экономике // Вестник ТИСБИ.– 2005.– № 4 // <http://tisbi.ru/science/vestnik/2005/issue4/Econom3.html>

106. Зверев В. С., Унтура Г. А. Онтология инновационной деятельности // Инновационный потенциал научного центра: методологические и методические проблемы анализа и оценки / Отв. ред. В. И. Суслев; науч. ред. Н. А. Кравченко, Г. А. Унтура.– Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2007.– Гл. 1, § 3.– С. 35 – 54.

107. Згуровський М. З. Загальні тенденції розвитку інформаційного суспільства в глобальному контексті: трансформація світового устрою // <http://www.isu.org.ua/catalog/27/50/zgur.doc?PHPSESSID=0c4b641f>

108. Зибер П. Управлению сетью как ключевая компетенция предприятия // Проблемы теории и практики управления.– 2000.– № 3.– С. 21 – 25.

109. Зиндер Е. З. «3D-предприятие» – модель стратегии трансформирующейся системы // http://www.citforum.ru/seminars/cbd2000/cbd_day2_01.shtml

110. Злиття: практично, але вже не «модно»? // <http://www.zn.kiev.ua/ /nn/show/420/36857/>

111. Зук К., Аллен Д. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности.– М.: ООО ИД «Вильямс», 2007.– 192 с.

112. Иванов Д. А. Логистика. Стратегическая кооперация.– М.: Вершина, 2006.– 176 с.

113. Иванов Д. В. Парадигмы в социологии.– Омск: Изд-во ОмГУ, 2005.– 72 с.

114. Иванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Инновационная модель интеграционного развития предприятия: институциональный аспект // Материалы международной научно-практической конференции «Управление инновациями – 2007».– М.: Доброе слово, 2007.– С. 81 – 85.

115. Иванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Концептуальные основы формирования стратегии развития промышленного кластера в машиностроении // Бизнес-информ.– 2006.– № 6.– С. 26 – 35.

116. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория организации.– СПб.: Питер, 2004.– 269 с.

117. Иванченко А. Системный подход к организации виртуальной компании // <http://www.osp.ru/cio/2007/02/3973963>

118. Ивкушкин К. В., Минаков И. А., Ржевский Г. А., Скобелев П. О. Мультиагентная система для решения задач логистики // http://www.adalius.ru/article_7.asp

119. Игнатишин Ю. В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы.– СПб.: Питер, 2005.– 208 с.

120. Институциональная экономика: новая институциональная экономическая теория: Учебник / Под общ. ред. д.э.н., проф. А.А. Аузана.– М.: ИНФРА-М, 2005.– 416 с.

121. Иншаков О. В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации // http://www.isras.ru/files/File/Socis/2003-09/Inshakov_posl.pdf

122. Истратов М. Л. Разработка моделей и метода построения мультиагентных систем управления сетевыми производственно-коммерческими компани: Дис. канд. техн. наук : 05.13.01.– Вологда, 2003.– 209 с.

123. Иванов Ю. Б., Пилипенко А. А. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства // Економіка промисловості.– 2006.– № 1(32).– С. 162 – 171.

124. Інформаційне суспільство. Шлях України.– К.: Фонд «Інформаційне суспільство України», 2004.– 310 с.

125. Как превратить знания в стоимость: Решения от IBM Institute for Business Value / Сост.: Эрик Лессер, Лоренс Прусак; пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.– 248 с.

126. Каленская Н. В. Особенности формирования Инфраструктуры инноваций на уровне региона // <http://www.subschet.ru/subschet.nsf/docs/C938A4C1C325716E0029356A.html>

127. Калинин С. Ю. Информационный рынок. Информационная теория стоимости: основные категории // <http://aeli.altai.ru/nauka/sbornik/2002/soderjan.html>

128. Калягин Г. В. Теория и практика коллективных действий // <http://www.econ.msu.ru/cd/477/>

129. Капелюшников Р. И. Экономическая теория прав собственности (методология, основные понятия, круг проблем).– М., 1990.

130. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство: создание синергии организации с помощью сбалансир. системы показат.– М.: ИД «Вильяс», 2006.– 384 с.

131. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию.– 2-е изд., испр. и доп.– М.: Олимп-Бизнес, 2005.– 320 с.

132. Карделл С. Стратегическое сотрудничество: Креативный бизнес-курс / Пер. с англ. К. Ткаченко.– М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005.– 256 с.

133. Карлоф Б. Деловая стратегия: Концепция, содержание, символы.– М.: Экономика, 1991.– 238 с.

134. Карпов С. В. Формирование системы взаимодействия предприятия на основе прецизионного маркетинг-менеджмента // <http://www.5ke.ru/00040456.html>

135. Катаев А. В. Анализ особенностей организации и управления виртуальными предприятиями // <http://www.aup.ru/articles/management/3.htm>

136. Катькало В. С. Исходные концепции стратегического управления и их современная оценка // Российский журнал менеджмента.– 2003.– № 1.– С. 7 – 30.

137. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Ялдин І. В. Управління створенням і розвитком видатної корпорації.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.– 208 с.

138. Кизим М. О., Пилипенко А. А., Зінченко В.А. Збалансована система показників: Монографія.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2007.– 192 с.

139. Кизим Н. А. Организация крупномасштабных экономико-производственных систем.– Х.: Бизнес Информ, 2000.– 108 с.

140. Кирдина С. Г. Экономическая эволюция как институциональная самоорганизация // <http://kirdina.ru/doc/21jul06/1.pdf>

141. Класики менеджмента / Под ред. М. Корнера.– СПб.: Питер, 2001.– 1168 с.

142. Клебанова Т. С. Моделирование экономической динамики / Клебанова Т. С., Дубровина Н. А., Поляков О. Ю., Раевнева Е. В., Милов А. В., Сергиенко Е. А.– Х.: ИД «ИНЖЭК», 2004.– 244 с.

143. Клейнер Б. Г. Эволюция институциональных систем.– М.: Наука, 2004.– 240 с.

144. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента.– 2003.– № 1.– С. 31 – 56.

145. Клемина Т. М. Экологический подход в организационной теории // Вестник Санкт-Петербургского университета.– 2004.– Сер. 8.– Вып. 3 (№24).– С. 138 – 142.

146. Клещев А. С., Артемьева И. Л. Математические модели онтологий предметных областей // Информационные процессы и системы.– 2001.– № 2.– С. 20 – 27.

147. Когда и зачем создавать альянсы: тема номера // Инвест-газета.– 2003.– № 48.– С. 26 – 34.

148. Моделі і методи соціально-економічного прогнозування. Підручник / Геєць В. М., Клебанова Т. С., Черняк О. І., Іванов В. В., Дубровіна Н. А., Ставицький А. В.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.– 396 с.

149. Козаченко А. В., Ляшенко А. Н., Ладыко И.Ю. Управление крупным предприятием. Монография.– К.: Либра, 2006.– 384 с.

150. Колбачев Е. Б. Экономическая сущность фрактальных свойств производственных систем и обеспечение их целостности // <http://www.bogdinst.ru>

151. Коллинсон К., Парсел Д. Учитесь летать. Практические уроки по управлению знаниями от лучших обучающихся организаций.– М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2006.– 296 с.

152. Компания будущего // <http://www.cherry.ru/interes/114.html>

153. Конкурентоспособность и модернизация экономики: в 2-х кн. / Отв. ред. Е. Г. Ясин. Кн.1.– М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2004.– 456 с.

154. Конкурентоспособность и отраслевые кластеры: новая повестка дня для российского бизнеса и власти // www.csr-nw.ru/content/data/article/file/st45_579.pdf

155. Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий.– М.: Экономика, 1987.

156. Корольчук О. П. Формування та розвиток вертикальних маркетингових систем в Україні: Монографія.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2004.– 217 с.

157. Костусев О. Державний контроль над концентрацією суб'єктів господарювання // Журнал «Конкуренція».– 2005.– № 4(19).

158. Коуз Р. Фирма, рынок и право/ Пер. с англ.– М.: Дело, 1993.– 192 с.

159. Крыжановский А. А. Вопросы реализации проблемно-ориентированных агентов интеграции знаний // Труды СПИИРАН.– 2001.– Т. 1.

160. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лукинского.– СПб.: Питер, 2004.– 316 с.

161. Кристоферсон С., Макниш Р., Сиас Д. Проклятие победителя: ошибки слияний // http://gaap.ru/biblio/corpfm/fusion/pv_022.htm

162. Кузьмин О., Шуляр Р. Экономические проблемы слияния предприятий // Экономика Украины.– 2003.– № 12.– С. 26 – 33.

163. Кузьминов Я. И. Курс институциональной экономики: институты, сети, трансакционные издержки, контракты / Я. И. Кузьминов, К. А. Бендукидзе, М. М. Юдкевич.– М.: Изд. дом. ГУ ВШЭ, 2006.– 442 с.

164. Кулями В. В. Технологии программирования. Компонентный поход.– М.: Интернет-университет информационных технологий, Бином. Лаборатория знаний, 2007.– 464 с.

165. Куперман В. Г. Сетевая экономика // http://www.tula.net/tgpu/ebusiness/chapter1_1.htm

166. Куркин Н. В. Управление экономической безопасностью развития предприятия: Монография.– Д.: АРТ-ПРЕСС, 2004.– 452 с.

167. Курченков В. В. Крупномасштабное производство в переходной экономике России: политэкономический аспект.– Волгоград: Изд. ВолГУ, 1999.– 304 с.

168. Кучин Б. Л., Якушева Е. В. Управление развитием экономических систем: технический прогресс, устойчивость.– М.: Экономика, 1990.– 157 с.

169. Куц С. П. Анализ основных концепций маркетинга взаимоотношений // Вестник Санкт-Петербургского университета.– 2003.– Сер. 8.– № 32.– С. 3 – 25.

170. Куц С. П., Смирнова С. С. Взаимоотношение компании с потребителями на промышленных рынках: основные направления исследования // Вестник Санкт-Петербургского университета.– 2004.– № 32.– С. 31 – 56.

171. Лазарев И. А. Хижа Г. С., Лазарев К. И. Новая информационная экономика и сетевые механизмы развития.– М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К^о», 2005.– 240 с.

172. Лазарева О. В. Изменение границ российских предприятий.– М.: ЕЕРС, 2004.– 44 с.

173. Лайл М. Спенсер мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе. Пер. с англ.– М: НИРРО, 2005.– 384 с.

174. Лайм Фаэй, Роберт Рэндел. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Пер с англ.– М.: Альпина Паблишер, 2002.– 608 с.

175. Латфулин Г. Р., Райченко А. В. Теория организации.– СПб.: Питер, 2003.– 400 с.

176. Леонов А. И. Интеграционный маркетинг: новая форма управления рыночной деятельностью и ее актуальность для России // Маркетинг в России и за рубежом.– 2001.– № 1.

177. Лозова Г. Методологічні аспекти визначення економічної концентрації в США та країнах ЄС // Журнал «Конкуренція».– 2004.– № 1(10).

178. Лукша П. О. Самовоспроизводство социально-экономических систем. Монографія // http://www.luksha.ru/index_r.html

179. Луценко Е. В. Автоматизированный системно-когнитивный анализ в управлении активными объектами (системная теория информации и ее применение в исследовании экономических, социально-психологических, технологических и организационно-технических систем): Монография.– Краснодар: КубГАУ. 2002.– 605 с.

180. Львов Д. С. Институциональная экономика.– М.: ИНФРА-М, 2001.– 318 с.

181. Магия менеджмента / Дж. Миклтуэйт, А. Вулдридж; Пер. с англ. М. В. Измествева.– М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзит-книга», 2004.– 414 с.

182. Манохина Н. В. Институциональные структуры реальной экономики: теория развития и практика хозяйствования.– Саратов: Изд. СГСЭУ, 2002.– 324 с.

183. Мартиненко В. П. Стратегія життєздатності підприємств промисловості.– К.: Центр навчальної літератури, 2006.– 328 с.

184. Марчак В. Крупный фокус // Инвестгазета.– 2007.– №1 – 2.– С. 28 – 31.

185. Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ.– М.: ИНФРА-М, 1996.– 256 с.

186. Матурана У. Р., Варела Ф. Х. Древо познания. Биологические корни человеческого понимания.– М.: Прогресс-Традиция, 2001.– 224 с.

187. Мейер К., Дэвис С. Живая организация. Компания как живой организм. Грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса.– М.: Хорошая книга, 2007.– 368 с.

188. Мельман И. В. Кластерная форма организации лесопромышленных предприятий: Автореферат дис. канд. экон. наук / Сибирский государственный технологический университет.– 2006.– 23 с.

189. Мельник Л. Г. Информационная экономика.– Сумы: ИТД «Университетская книга», 2003.– 288 с.

190. Мельничук Г. Промышленная субконтракция // Справочник экономиста.– 2004.– № 2.– С. 12 – 18.

191. Менкур О. Логика коллективной дії. Суспільні блага і теорія груп / Пер. з англ.– К.: Лібра, 2004.– 272 с.

192. Методика визначення монопольного (домінуючого) становища суб'єктів господарювання на ринку. Зареєстровано в Міністерстві юстиції України 1 квітня 2002 р. за N 317/6605 // <http://zakon.rada.gov.ua>

193. Методический подход к разработке стратегии развития // <http://www.altrc.ru/consult/files/stratmetod.shtml>

194. Мигранян А. А. Теоретические аспекты формирования конкурентоспособных кластеров в странах с переходной экономикой // Вестник КРСУ.– 2002.– № 3.

195. 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.

196. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: Пер. с англ. / Под ред. Ю. Н. Каптуревского.– СПб: Питер, 2001.– 512 с.

197. Миротин Л. Б., Некрасов А. Г. Логистика интегрированных цепочек поставок: Учебник.– М.: Изд. «Экзамен», 2003.– 256 с.

198. Миротин Л. Б., Ташбаев Ы. Э. Системный анализ в логистике: Учебник.– М.: Изд. «Экзамен», 2004.– 480 с.

199. Мирошникова А. В. Интегрализм как ESSENTIA интеграции.– М.: Финансы и статистика, 2003.– 100 с.

200. Митенев В. В., Гулый И. М. Теоретико-методологические основы кластерных систем // http://journal.vscs.ac.ru/php/jou/36/art36_03.php

201. Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход.– М.: Экономика, 1991.– 251 с.

202. Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / Пер. с англ. Н. Лапиной.– М.: Вершина, 2006.– 416 с.

203. Мусаев А.А., Шерстюк Ю. М. Информационное хранилище промышленного предприятия // Автоматизация в промышленности.– 2004.– № 6.– С. 12 – 15.

204. Мэтьюс Р., Агеев А., Большаков З. Новая матрица, или логика стратегического превосходства.– М.: ОЛМА-ПРЕСС; Институт экономических стратегий, 2003.– 239 с.

205. Назарова Г. В. Організаційні структури управління корпораціями. Наукове видання.– Х.: Вид. ХДЕУ, 2004.– 408 с.

206. Недосекин А. О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний: Дис. докт. экон. наук: 08.00.13.– СПб., 2003.– 280 с.

207. Нельсон Р. Р., Уинтер С. Дж. Эволюционная теория экономических изменений.– М.: Дело, 2002.– 352 с.

208. Никулин А. Ф. Менеджмент эпохи постмодерна и «нью-экономики»: Монография.– М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.– 127 с.

209. Новейший философский словарь.– 3-е изд., исправл.– Мн.: Книжный Дом, 2003.– 1280 с.

210. Новиков А. М., Новиков Д. А. Методология.– М.: СИНТЕГ, 2007.– 668 с.

211. Ноздрева Р. Б. Стратегические альянсы в международном бизнесе // Менеджмент в России и за рубежом.– 2002.– № 6.– С. 24 – 32.

212. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики.– М.: Фонд экономической книги «НАЧАЛА», 1997.– 180 с.

213. Олдрич Х. Предпринимательские стратегии в новых организационных популяциях // Экономическая социология.– 2005.– Т. 6.– № 4.– С. 39 – 53.

214. Олейник А. Н. Институциональная экономика.– М.: ИНФРА-М, 2000.– 416 с.

215. Основи стійкого розвитку / За заг. ред. М. Г. Мельника.– Суми: ВТД «Універси-тетська книга», 2005.– 654 с.

216. Острый А. Производственная кооперация России и Украины // Справочник экономиста.– 2004.– № 2.– С. 7 – 11.

217. Паринов С. И. К теории сетевой экономики.– Новосибирск: ИЭОППСО РАН, 2002.– 168 с.

218. Пилипенко А.А., Пилипенко С.Н. Формирование конкурентных преимуществ и устойчивость процесса выбора поставщиков // Коммунальное хозяйство городов. Сер. «Экономические науки».– 2000.– № 26.– С. 57 – 62.

219. Пилипенко А. А. Економічна безпека логістичних процесів підприємства // Вісник національного технічного університету «ХПІ».– 2005.– № 58.– Т. 2.– С. 162 – 164.

220. Пилипенко А. А. Збалансована система показників як нова парадигма інтеграційного розвитку підприємства // Зб. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики». Вип. 236.– Дніпропетровськ: ДНУ.– 2008.– Т. 3.– С. 739 – 345.

221. Пилипенко А. А. Институциональные основы стратегической интеграции субъектов хозяйствования // Бизнес Информ.– 2007.– № 5.– С. 6 – 10.

222. Пилипенко А. А. Интеграционные аспекты развития региональных кластерно-сетевых структур // Бизнес Информ.– 2007.– № 3-4.– С. 25 – 27.

223. Пилипенко А. А. Інноваційна політика об'єднання підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2006.– № 14.– С. 105 – 106.

224. Пилипенко А. А. Институціональна динаміка інтеграційного розвитку суб'єктів господарювання // Научные труды Донецкого

национального технического университета. Серия: экономическая.– 2007.– Вып. 31-2(117).– С. 9 – 15.

225. Пилипенко А. А. Інституціональні засади управління інтеграційним розвитком підприємства // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая.– 2006.– Вып. 103-2.– С. 227 – 234.

226. Пилипенко А. А. Конкуренція в системі стратегічних альянсів // Економіка розвитку.– 2005.– №3(35).– С. 8 – 11.

227. Пилипенко А. А. Концептуальні засади управління стійким розвитком підприємства // 36. наук. пр. «Економіка: проблеми теорії та практики». Вип. 207.– Дніпропетровськ: ДНУ.– 2005.– Т. 2.– С. 366 – 373.

228. Пилипенко А. А. Концептуальні основи побудови системи управління об'єднанням підприємств // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Наука та інновації – 2005». Т. 10 Економічні науки.– Дніпропетровськ.– С. 70 – 72.

229. Пилипенко А. А. Концепція інтеграційного маркетингу в стратегічному управлінні розвитком підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2006.– № 13.– С. 90 – 96.

230. Пилипенко А. А. Моделювання взаємодії агентів та інституціональної динаміки кластерно-сітьової структури // Економіка промисловості.– 2007.– №1(36).– С. 55 – 60.

231. Пилипенко А. А. Организация управления инновационным знанием в процессе интеграционного развития предприятия // Бизнес Информ.– 2006.– № 10.– С. 10 – 15.

232. Пилипенко А. А. Організація кооперативних відносин віртуального підприємства // Материалы международной научно-практической конференции «Перспективные инновации в науке, образовании, производстве и транспорте».– Одеса: Черноморье, 2007.– Т. 6.– С. 81 – 83

233. Пилипенко А. А. Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства: Наукове видання.– Х.: ВИД. ХНЕУ, 2007.– 276 с.

234. Пилипенко А. А. Організація управління знаннями в об'єднанні підприємств // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2006.– № 15 – 16.– С. 88 – 92.

235. Пилипенко А. А. Постанова задачі оцінки рівня й організації управління конкурентоспроможністю продукції підприємства // Матеріали науково-практичної конференції «Сучасні проблеми й шляхи їх вирішення в науці, транспорті й освіті».– Одеса: Черномор'є, 2005. – Т. 5.– С. 59 – 63.

236. Пилипенко А. А. Референтная модель управления процессом интеграционного развития предприятия // Научные труды Донецкого национального технического университета. Серия: экономическая.– 2006.– Вып. 30(114).– С. 118 – 124.

237. Пилипенко А. А. Розбудова теоретико-методологічного базису стратегічної інтеграції суб'єктів господарювання // Коммунальное хозяйство городов. Сер. «Экономические науки».– 2008.– № 80.– С. 50 – 59.

238. Пилипенко А. А. Розробка стратегії розвитку групи підприємств // Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Науковий потенціал світу – 2005». Т. 3 Економіка підприємства.– Дніпропетровськ.– С. 43 – 45.

239. Пилипенко А. А. Самоорганізація в процесі реалізації корпоративної стратегії розвитку акціонерного товариства // Управління розвитком.– 2002.– № 1.– С. 70 – 73.

240. Пилипенко А. А. Стратегічне управління витратами в системі інтеграційного розвитку підприємства // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2005.– № 12.– С. 43 – 48.

241. Пилипенко А. А. Стратегія розвитку кластерно-сітьових структур // Материалы международной научно-практической конференции ученых и специалистов «Теория и практика предпринимательской деятельности».– Симферополь: Таврический университет им. В. И. Вернадского, 2006.– С. 186 – 188.

242. Пилипенко А. А. Управління інноваційним знанням об'єднання підприємств // Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми управління розвитком об'єктів і

процесів ринкової економіки».– Запоріжжя: ЗІДМУ.– 2006.– Т. 1.– С. 248 – 249.

243. Пилипенко А. А. Управління розвитком підприємства на основі поширення процесів самоорганізації // Вісник економіки транспорту і промисловості.– 2005.– № 11.– С. 84 – 89.

244. Пилипенко А. А. Формирование системы управления интегрированным объединением предприятий // Научно-практический и теоретический журнал «Современный научный вестник».– Белгород: Руснаучкнига, 2005.– № 1.– С. 89 – 92.

245. Пилипенко А. А., Отенко В. І. Організація обліку і контролю: підручник.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.– 424 с.

246. Пилипенко А. А., Пилипенко С. М., Отенко І. П. Менеджмент: Підручник.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2005.– 456 с.

247. Пинковская С. В., Смирнов Н. Н. Стратегический менеджмент // <http://dvo.sut.ru/libr/uimvs-es/i096pink/index.htm>

248. Плотинский Ю. М. Модели социальных процессов.– М.: Логос, 2001.– 296 с.

249. Пономаренко В. С. Стратегічне управління підприємством.– Х.: Основа, 1999.– 620 с.

250. Пономаренко В. С., Пушкарь А. И. Методы и модели финансового обеспечения развития предприятий. Монографія.– Х.: ХГЭУ, 1997.– 160 с.

251. Попова Е. П. Проблема критериев организационного развития // <http://www.isras.ru/files/File/Socis/2004-09/popova.pdf>

252. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.

253. Портер М. Э. Конкуренция / Пер. с англ.– М.: Изд. дом «Вильямс», 2002.– 496 с.

254. Посібник з кластерного розвитку.– К.: Консорціум GFA, 2006.– 38 с.

255. Постсоветский институционализм – 2006 / Под ред. Р. М. Нуреева.– Ростов н/Д.: Наука-Пресс, 2006.– 512 с.

256. Прахалад К. К., Рамасвами В. Майбутнє конкуренції. Творення унікальної цінності спільно з клієнтами / Пер. з англ. М. Ставицького.– К.: Видавництво Олексія Капусты, 2005.– 258 с.

257. Пригожин А. И. Методы развития организаций.– М.: МЦФЭР, 2003.– 864 с.

258. Пугачова М., Щербак А. Конкурентне середовище в Україні: тенденції останніх років // Журнал «Конкуренція».– 2005.– № 2(17).

259. Пушкарь А. И. Пилипенко А. А. Налоговые аспекты управления стратегическими интегрированными группами предприятий // Бизнес Информ.– 2006.– № 9.– С. 86 – 89.

260. Пушкарь А. И., Жуков Ю. Е., Пилипенко А. А. Стратегические группы предприятий: концепция, методология, управление. Научное издание.– Х.: ООО «Кросс-Роуд», 2006.– 440 с.

261. Пушкарь А. И., Лепейко Т. И. Методологический подход к созданию среды обучения навыкам инновационного поведения // Економіка розвитку.– 2004.– № 4(32).– С. 7 – 16.

262. Пьянков Н. Е. Финансово-промышленные группы в России / Препринт # BSP/98/002.– М.: Российская экономическая школа, 1998.– 32 с.

263. Рагин Ф. В. Консолидация отрасли и портфельная стратегия компании // http://www.biznesam.lv/upload/11411998404_3.pdf

264. Радаев В. В. Институциональная динамика рынков и формирование новых концепций контроля: Препринт.– М.: ГУ ВШЭ, 2002.– 62 с.

265. Радаев В. В. Популяционная экология организаций: как возникает разнообразие организационных форм // Российский журнал менеджмента.– 2005.– Т. 3.– № 2.– С. 99 – 108.

266. Радаев В. В. Что такое конкуренция // Экономическая социология.– 2003.– Т. 4.– № 2.– С. 16 – 25.

267. Радаев В. В. Социология рынков: к формированию нового направления.– М.: ГУВШЭ, 2003.– 324 с.

268. Радаев В. В. Экономическая социология. Курс лекций: Учеб. пособие.– М.: Аспект Пресс, 1997.– 368 с.

269. Радченко А. В. Общий менеджмент: Учебник.– М.: ИНФРА-М, 2005.– 384 с.

270. Радыгин А. Д., Энтов Р. М., Шмелева Н. А. Корпоративное управление и права собственности: актуальные направления реформ // <http://eur.ru/Documents/2004-06-14/2E0FA.asp>

271. Райзберг Б. А., Лозовской Л. Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь.– М.: ИНФРА-М, 1996.– 496 с.

272. Райченко А. В. Прикладная организация.– СПб.: Питер, 2003.– 304 с.

273. Рапопорт В. С. Развитие организационных форм управления научно-техническим прогрессом в промышленности.– М.: Экономика, 1979.– 232 с.

274. Редько В. Г. Эволюционная кибернетика // <http://www.keldysh.ru/pages/BioCyber/Lectures.html>

275. Рей А. И. Межотраслевые эффекты обратной связи и цикл жизни отрасли. Варианты конкурентного развития для России // <http://www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2006/12/04/0000297035/Ray.pdf>

276. Рекорды рынка слияний и поглощений // http://dn.kiev.ua/economics/world/pogloslijan_23.html

277. Решетило В. П. Экономическая синергетика институциональных изменений. Монография.– Х.: Прометей-Пресс, 2006.– 288 с.

278. Ригби Д. Лучшие инструменты управления компанией // <http://www.v-ratio.ru>

279. Розанова Н. М., Зороастрова И. В. Эволюция взглядов на природу фирмы в экономической науке // <http://www.intuit.ru/departament/itmngt/microecon/11/>

280. Рубцов С. В. Внедрение системы регламентации деловых процессов // http://or-rsv.narod.ru/Ref_models.htm

281. Рудик Н. Б. Конгломеративные слияния и поглощения: Книга о пользе и вреде непрофильных активов: Учеб-практич. пособие.– М.: Дело, 2005.– 224 с.

282. Рынок слияний и поглощений в Украине в 2006 // http://bin.com.ua/templates/news_article_big.shtml?id=64258

283. Рюэгт-Штюмм Й., Ахтенхаген Л. Сетевые организационно-управленческие формы – мода или необходимость // Проблемы теории и практики управления.– 2000.– № 6.

284. Савчук С. В. Анализ результатов слияний и поглощений зарубежных компаний, причины неудач и способы уменьшения риска сделок // Менеджмент в России и за рубежом.– 2003.– № 1.– С. 34 – 40.

285. Семь нот менеджмента.– 3-е изд., доп.– М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.– 424 с.

286. Симанков В. С., Луценко Е.В., Лаптев В. Н. Системный анализ в адаптивном управлении: Монография. /Под науч. ред. В. С. Симанкова.– Краснодар: ИСТЭК КубГТУ, 2001.– 258 с.

287. Скобелев П. О. Открытые мультиагентные системы для оперативной обработки информации в процессах принятия решений: Дис. д-ра техн., наук: 05.13.01.– Самара, 2003.– 418 с.

288. Скоробогатов А. С. Институциональная экономика.– СПб.: ГУВШЭ, 2006.– 160 с.

289. Скоробогатов А. С. Лекции и задачи по теории контрактов.– СПб.: ГУВШЭ, 2006.– 180 с.

290. Слесарев Е. С. Воздействие международных альянсов на процесс создания знания // Менеджмент в России и за рубежом.– 1999.– № 4.– С. 22 – 34.

291. Слияния и поглощения в СНГ. Обзор рынка компаниями Эрнст Анд Янг // https://forms.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Russia/Mergers_and_Acquisitions_2006

292. Словарь русского языка: в 4-х т. / АН СССР, Ин-т рус. яз.; Под ред. А. П. Евгеньевой.– 2-е изд., испр. и доп.– М.: Русский язык, 1981 – 1984, Т. 3.– 752 с.

293. Смирнов А. В., Пашкин М. П., Шилов Н. Г., Левашова Т. В. Подход к конфигурированию сети источников знаний для логистики знаний // Перспективные информационные технологии и интеллектуальные системы. – 2002.– № 4.– С. 4 – 8.

294. Смирнов Э. А. Основы теории организации.– М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998.– 375 с.

295. Сокол И. А. Проектирование и адаптация организационных структур управления внешнеэкономической деятельностью на предприятии // [http://masters.donntu.edu.ua/2001/fem/sokol/diss/index.htm#\\$1](http://masters.donntu.edu.ua/2001/fem/sokol/diss/index.htm#$1)

296. Социально-экономические проблемы информационного общества / Под ред. д. э. н., проф. Л. Г. Мельника.– Сумы: ИТД «Университетская книга», 2005.– 430 с.

297. Социология: Энциклопедия / Сост. А. А. Грицанов, В. Л. Абушенко, Г. М. Евелькин, Г. Н. Соколова, О. В. Терещенко.– Мн.: Книжный Дом, 2003.– 1312 с.

298. Спицнадель В. Н. Основы системного анализа: Учеб. пособие.– СПб: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000.– 326 с.

299. Стаки Д., Уайт Д. Когда нужна и не нужна вертикальная интеграция // Вестник McKinsey.– 2004.– № 3(8).

300. Старк Д. Гетерархия: неоднозначность активов и организация разнообразия // Экономическая социология.– 2001.– Т. 2.– № 2.– С. 115 – 132.

301. Стерлигова А. Н. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией // Логистика и управление цепями поставок».– 2005.– № 6.

302. Стерлигова А. Н. Операционная интеграция процесса управления: результаты исследования практики использования // Интегрированная логистика.– 2005.– № 7.– С. 18 – 24.

303. Стефанюк В. Л. Локальная организация интеллектуальных систем.– М.: Физматлит, 2004.– 328 с.

304. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ: Учеб. пособие.– К.: МАУП, 2003.– 368 с.

305. Сухов С. В. Онтология управления организациями // Менеджмент в России и за рубежом.– 2003.– № 5.– С. 61 – 69.

306. Табаков В., Парамоном В., Халметов Д. Системный подход к процессу выполнения и управления IT-проектами // <http://www.asutp.ru/?p=600396>

307. Тарасов В. Б. Отмногоагентных систем кинтеллектуальным организациям: Философия, психология, информатика.– М.: Эдиториал УРСС, 2002.– 352 с.

308. Тарасов В. Б., Константинов А. В. Методология инжиниринга стратегических решений при организационном проектировании сетевых предприятий // Программные продукты и системы.– 2002.– № 4.– С. 2 – 7.

309. Тарушкин А. Б. Институциональная экономика.– СПб.: Питер, 2004.– 368 с.

310. Теоретические основы кластерного развития регионов // <http://www.govirk.ru/asp/qa.aspx?noparma=ziwk&Gid=1303&Mode=document>

311. Теоретичні основи конкурентної стратегії підприємства: Монографія / За заг. ред. д-ра екон. наук, професора Іванова Ю. Б., д-ра екон. наук, професора Тищенко О. М.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006.– 384 с.

312. Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник / Под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельянова.– М.: Финансы и статистика, 2006.– 848 с.

313. Теслинов А. Г. Два маршрута в «стратегической тайге» // Имидж Магнитогорск.– 2004.– № 11.– С. 24 – 28.

314. Томилина Е. М&A: ценность оценки // <http://www.energ.ru/articles/0031.pdf>

315. Топ-100 лучших компаний Украины в 2006 году // Инвест-газета. Рейтинг.– 2006.– № 2.– С. 10 – 114.

316. Топ-100 лучших компаний Украины в 2007 году // Инвест-газета. Рейтинг.– 2007.– № 2.– С. 10 – 178.

317. Третьяк В. П. Кластеры предприятий.– М., 2005. – 150 с.

318. Третьяк В. П. Собственность в квазиинтеграционных структурах // http://www.econ.pu.ru/files/7_1134066704.pdf

319. Третьяк В. П. Кластеры предприятий: пути создания и результативность функционирования // <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/149682/participant/155475.html>

320. Уильямсон О. И. Вертикальная интеграция производства: воображения по поводу неудач рынка // <http://www.portalus.ru>

321. Уильямсон О. И. Экономические институты капитализма: Фирмы, рынки, «отношенческая» контрактация.– СПб.: Лениздат, 1996.– 702 с.

322. Уманців Г. В. Холдингові компанії та промислово-фінансові групи у сучасній економіці.– К.: ВІРА-Р, 2002.– 429 с.

323. Уоллес Р. Л. Стратегические альянсы в бизнесе. Технология построения долгосрочных партнерских отношений и создания совместных предприятий / Пер. с англ.– М.: Добря книга, 2005.– 288 с.

324. Уорнер М., Витцель М. Виртуальные организации. Новые формы ведения бизнеса в XXI веке.– М.: Добрая книга, 2005.– 296 с.

325. Уцци Б. Источники и последствия укорененности для экономической эффективности организаций: влияние сетей // Экономическая социология.– 2007.– Т. 8.– № 3.– С. 44 – 60.

326. Уэлборн Р., Кастен В. Деловые партнерства: как преуспеть в совместном бизнесе/ Пер. с англ. К. Н. Кашолкин.– М.: ООО «Вершина», 2004.– 336 с.

327. Федорак Я. Міф про лояльність, або чому задоволені клієнти міняють компанії, наче рукавички // <http://www.management.com.ua/marketing/mark150.html#print>

328. Филиппов П. Кластеры конкурентоспособности // Эксперт Северо-Запад.– 2003.– № 43(152).

329. Философские проблемы информационной деятельности в структуре механизмов хранения и защиты информации // great-sam.chat.ru/sid2.doc

330. Философский энциклопедический словарь/ Гл. редакция Л. Ф. Ильичев, П. Н. Федосеев, С. М. Ковалев, В. Г. Панов.– М.: Сов. энциклопедия, 1983.– 840 с.

331. Філіпенко А. Бігравітаційний варіант міжнародної економічної інтеграції України // Економічний часопис.– 2006.– №5 – 6.

332. Філіпенко А. Природа та особливості сучасного міжнародного інтеграційного процесу // Економічний часопис.– 2003.– № 4.– С. 3 – 7.

333. Флигстин Н. Поля, власть и социальные навыки: критический анализ новых институциональных течений // Экономическая социология.– Т. 2.– № 4.– 2001.– С. 28 – 55.

334. Фурботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории: Пер. с англ. / Под ред. В. С. Катькало, Н. П. Дроздовой.– СПб.: Издательский дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005.– 702 с.

335. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ.– М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002.– 288 с.

336. Хиггинс Р. Отношения с инвесторами: передовой опыт. Пути создания акционерной стоимости.– М.: Альпина Бмзнес Букс, 2005.– 219 с.

337. Хиценко В. Е. Самоорганизация: элементы теории и социальные приложения.– М.: КомКнига, 2005.– 224 с.

338. Хэнфилд Р. Николс Э. Реорганизация цепей поставок. Создание интегрированных систем формирования ценности.: Пер. с англ.– М.: Изд. дом «Вильямс», 2003.– 416 с.

339. Цибанов В. Н. Теория и практика коллективных действий // [http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/FreeRider\(1\).zip](http://www.econ.msu.ru/cmt2/lib/c/477/File/FreeRider(1).zip)

340. Цихан Т. В. Кластерная теория экономического развития // Теория и практика управления.– 2003.– № 5.

341. Чапаев Н. К. Структура и содержание теоретико-методологического обеспечения педагогической интеграции: Дис. докт. пед. наук: 13.00.01.– Екатеринбург, 1998.– 408 с.

342. Чернега О. Б., Озарина О.В. Стратегические альянсы предприятий: формы, эволюция, перспективы: Монография.– Донецк, ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского, 2005.– 221 с.

343. Чистилин Д. К. Самоорганизация мировой экономики: Евразийский аспект.– М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006.– 237 с.

344. Чухрай Н., Гірна О. Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики. Монографія.– Львів: Інтелект-Захід, 2007.– 232 с.

345. Шапиро Дж. Моделирование цепи поставок: Пер. с англ. /Под ред. В. С. Лукинского.– СПб.: Питер, 2006.– 720 с.

346. Шапран В., Духненко В. Рейтинг инвестиционной привлекательности промышленных предприятий // Эксперт-Украина.– 2007.– № 26(123).

347. Шаститко А. Е. Новая институциональная экономическая теория.– 3-е изд., перераб. и доп.– М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС, 2002.– 591 с.

348. Шведин Б. Я. Онтологическая модель кадровой организационно-плановой сфер деятельности крупномасштабной организации // Научные технологии.– 2006.– № 6.– Т. 7.– С. 13 – 35.

349. Швец И. Ю. Качественные критерии оценки эффективности деятельности туристического кластера // Культура народов Причерноморья.– 2005.– № 67. — С. 139 – 142.

350. Шерешева М. Ю. Межорганизационные сети в системе форм функционирования современных отраслевых рынков. Автореф. дис. докт. экон. наук 08.00.01 / Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова.– М., 2006.– 49 с.

351. Шиляев А. А. Информационное обеспечение реструктуризации системы управления предприятием: Дис. канд. экон. наук: 08.00.05 – М., 2005.– 164 с.

352. Шмачко А. В. Вертикальная интеграция предприятий и кредитных организаций // <http://www.plproject.ru/part04-03.php>

353. Шнипко О. С. Конкуренція як специфічна форма конфлікту і співіснування суб'єкту ринку // Економіка і прогнозування.– 2005.– № 1.– С. 33 – 44.

354. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія.– М.: Економіка, 1995.– 540 с.

355. Щедравицкий Г. П. Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии организации, Руководства и Управления: Хрестоматия.– М.: Дело, 2004.– 208 с.

356. Щербина В. В., Попова Е. П. Современные концепции структурных изменений в организациях // http://www.vshu.ru/persons/2/new_02970_03.pdf

357. Юдин А. А. Концепция трансакционных затрат, природа внутренней и внешней интеграции фирмы // http://www.repeople.ru/human/the_concept_of_internal_and_external_integration_of_firm/m/31618/1.1.html

358. Янсен Ф. Эпоха инноваций: Пер. с англ.– М.: ИНФРА-М, 2002.– 308 с.

359. Ястремська О. М. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. Монографія.– Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004.– 488 с.

360. Espejo R. The Viable Systems Model // <http://www.syncho.com/pages/pdf/MODEL3.pdf>

361. Fox M.S., Barbuceanu M., Gruninger M., Lin J. An Organization Ontology for Enterprise Modelling // <http://www.eil.utoronto.ca/enterprise-modelling/papers/org-prietula-23aug97.pdf>

362. Fukuyama F. The Great Disruption, London: Profile Books, 1999.– 354 p.

363. Gruninger M., Atefi K., Fox M. Ontologies to support process integration in enterprise engineering // *Computational & Mathematical Organization Theory.*– 2000.– № 6.– P. 381 – 394.

364. Herbert A. Simon. Rationality as Process and as Product of Thought. Richard T. Ely Lecture // *American Economic Review*, May 1978.– V. 68.– No. 2.– P. 1 – 16.

365. Hjelmgren D. Exploring the Interplay between Standard Products and Customer Specific Solutions // http://www.impgroup.org/uploads/dissertations/dissertation_21.pdf

366. Hekansson H. International Marketing and Purchasing of Industrial Goods.– New York: JOHN WILEY & SONS, 1982.– 415 p.

367. Hekansson H., Snehota I. Developing Relationships in Business Networks – London: Routledge, 1995. – 433 p.

368. IDEF5 Method Report // <http://www.idef.com/pdf/Idef5.pdf>

369. Koestler A. The Ghost in the Machine.– London: Arkana, 1989.– 256 p.

370. Luksha P. Niche Construction in the Economy and Importance of Positive Construction Effects // <http://www.geocities.com/pluksha>

371. Natalya F.N., Deborah L.M. Ontology Development 101: A Guide to Creating Your First Ontology' // http://protege.stanford.edu/publications/ontology_development/ontology101.html

372. National Institute of Standards and Technology. Integration Definition For Function Modeling (IDEF0).– Washington: Draft Federal Information, 1993.– 116 p.

373. Nelson R.R., Winter S.G. An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge: Harvard University Press, 1982.– 352 p.

374. Powell Walter W., Kenneth W. Koput, James I. Bowie, Laurel Smith-Doerr. The spa-tial clustering of science and capital: Accounting for biotech firm-venture capital relation-ships // <http://ecsocman.edu.ru/db/msg/150113>

375. Precision Marketing: Emotions Trigger the Right Moves // <http://articles.zp.ua/html/6144.html>

376. Söderström H.T., Braunerhjelm P. Friberg R. Sweden in the New Economic Geogra-phy of Europe.– Sweden: Kristianstads Boktryckeri AB, 2001.– 32 p.

377. Stark D., Laszlo B. Postsocialist Pathways: Transforming Politics and Property in East Central Europe.– New York, Cambridge University Press, 1989.– 468 p.

378. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal.– 1997.– Vol. 18.– № 7.– P. 509 – 533.

379. Tham K. D., Fox M. S., Gruninger M. Cost Ontology For Enterprise Modelling // <http://citeseer.ist.psu.edu/558608.html>

380. United Nations Conference on Trade and Development. Information Economy Report 2006. The development perspective // <http://www.unctad.org>

381. Uschold M., King M., Moralee S., Zorgios Y. The Enterprise Ontology.– Edinburgh: AIAI, The University of Edinburgh, 1997.– 72 p.

382. Walker J. The Viable Systems Model a guide for co-operatives and federations // http://www.greybox.uklinux.net/vsmg_2.2/index.html

383. <http://www.amc.gov.ua> – Офіційний сайт Антимонопольного комітету України
384. <http://ru.wikipedia.org> – Вільна енциклопедія
385. <http://e-finance.com.ua> – Фінансові новини
386. <http://www.ukrstat.gov.ua> – Офіційний сайт Міністерства статистики України
387. <http://www.eiu.com> – Economist Intelligence Unit
388. <http://www.kpmg.com> – Консалтінгова компанія KPMG
389. <http://www.mckinsey.com> – Вісник компанії McKinsey
390. <http://www.glossary.ru> – Служба тематичних словників
391. <http://www.praxos.ru> – Организационная система: принципы, практики и софт
392. <http://www.impgroup.org> – Офіційний сайт групи IMP
393. <http://encycl.yandex.ru> – Повний текст третього видання «Великої радянської енциклопедії» в 30 томах
394. <http://www.cluster.kz> – Казахська кластерна ініціатива
395. <http://www.kmtec.ru> – Системи менеджменту знань

ДОДАТКИ

Додаток А Тенденції поширення інтеграційних процесів

Таблиця А.1

Великі угоди М&А українських компаній у 2006 році

Компанія	Галузь	Сума угоди, млн дол. США	Розмір пакету	Компанія-покупець
1	2	3	4	5
АКБ «Райффайзенбанк»	Фінанси	812,0	100% акцій	OTP Bank
ВАТ «Індустріально-Експортний Банк»	Фінанси	260,0	98% акцій	Credit Agricole
ВАТ «Дніпроспецсталь»	Металургія	220,0 оцінково	42,2% акцій	Група «Інтерпайп»
ВАТ «Нафтопереробний комплекс «Галичина»	Нафтогазова	165,0 оцінково	41% акцій	Група «Приват»
«УкрСиббанк»	Фінанси	150,0	51% акцій	BNP Paribas (Франція)
«Оптіма Телеком»	Зв'язок	130,0	100% акцій	System Capital Management
«ДЦ Україна»	Торівля	110,0	65% акцій	A.S. Watson Group
Банк «Престиж»	Фінанси	104,0	100% акцій	Erste Bank (Австрія)
ЗАТ «Євротек»	Харчова	100,0	Контроль	ТОВ «Кернел-Трейд»
ЗАТ «Ориль-Лідер»	Харчова	88,0 оцінково	90% акцій	ВАТ «Міроновський хлібопродукт»
СК ВАТ «Гарант-Авто» і «Гарант-Лайф»	Страховання	88,0 оцінково	По 51% акцій кожної	Generali Holding Vienna (Generali Group)
Бізнес-центр «Леонардо»	Послуги (оренда)	80,0 оцінково	–	Quinn Group (Ірландія)
ВАТ «Електрон Банк»	Фінанси	71,0	98% акцій	VolksbankAG (Австрія)

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
АКБ «Мрія»	Фінанси	70,0	98% акцій	ВАТ «Внешторгбанк»
ВАТ «Універмаг «Україна»	Послуги	59,0	93% акцій	Quinn Group, Ірландія
ВАТ «КБ «Хрещатик»	Фінанси	57,4	39,5% акцій	ЗАТ «Укрфінком», ТОВ «Інвест фонд сервіс»
ВАТ «Гостомельський скло-завод»	Інші виробництва	55,0 оцінково	75,21% акцій	Vetropack Austria Holding AG (Швейцарія)
ТОВ «Інтерн»	Готельний бізнес	50,0 оцінково	Контроль	System Capital Management Limited
Банк «Універсальний»	Фінанси	49,0	99,34%	EFG Eurobank (Греція)
Мережа кінотеатрів «Лінія кіно»	Послуги (розваги)	46,0 оцінково	–	О. Ткаченко, І. Фурсин і ін. (ЗАТ "Одеська кіностудія")
CEE Immobilien Development	Будівельна	43,8	60% акцій	SLAVAG, (Група «Укрподшипник»)
«Дніпрогаз», «Донецькгоргаз», «Криворіжгаз» і «Харківгаз»	Нафтогазова (газові мережі)	42,0 Оціночно	Контроль	«ГАЗЭК» і Михайло Абізов (екс-менеджер РАО «ЄЕС Росії»)
ВАТ «Днепромметиз»	Металургія	40,0 оцінково	60%+1 акція	ЗАТ «Северсталь-метиз»
ЗАТ «Агро банк»	Фінанси	40,0	100% акцій	PPF Group (Чехія)
АКБ «Прикарпаття»	Фінанси	35,0	81,8%	Getin Holding (Польща)
ЗАТ «Трускавецькурорт»	Туризм	34,0	99% акцій	Полівестгруп
ВАТ «Курганськбройлер»	Харчова	30,0	100% акцій	ЗАТ «Комплекс "Агро марс»
ЗАТ «Авлита», ВАТ «Морський індустріальний комплекс»	Транспорт	30,0 оцінково	100% акцій	Metalukr Holding Limited, (Група Метінвест)
ТОВ «Юргінський машинобудівний завод»	Машинобудування	30,0 оцінково	100% часток	ЗАТ «Донецьксталь – металургійний завод»
ЗАТ «Криворізький завод гірського устаткування», ВАТ «Криворізький рудоремонтний завод»	Машинобудування	29,0 оцінково	64,53% акцій, 55,22% акцій відповідно	System Capital Management
ЗАТ «Телесистеми України»	Зв'язок	28,0	26% акцій	Вадим Шульман
Торговий центр «Піраміда»	Торгівля	25,0 оцінково	-	Компанія 1849 Plc. разом із Apollo Real Estate Advisors

Додатки

Продовження табл. А.1

1	2	3	4	5
ВАТ «Миколаївський суднобудівний завод»	Машинобудування	25,0 оцінково	Контроль	Aker Yards, (Aker Kvaerner ASA, Норвегія)
АКБ «Легбанк»	Фінанси	25,0 оцінково	69% акцій	ТОВ «Приклада Файненс», ТОВ «Форданд Інвестментс», ТОВ «Висарин Холдинг», ТОВ «Приклада Інвестментс», ТОВ «Форланд Файненс»
Skopski Legury	Металургія	20,0 оцінково	Контроль	Ferrexro AG (Група «Фінанси й кредит»)
ТОВ «Енерготрансферт»	Транспорт	20,0 оцінково	100% часток	IBE Transportation LLC
ВАТ «Севастопольський морський завод»	Машинобудування	20,0 оцінково	60% акцій	ЗАТ «Група «Енергетичний стандарт»
КП «Росинка»	Харчова	18,0 оцінково	Контроль	Група компаній «Тект» разом з Майклом Мальцевим
Радіостанція «Наше Радіо»	ЗМІ	16,0 оцінково	-	Communicorp Group Ltd. (Деніс О'Брайан, Ірландія)
ЗАТ «Славутський комбінат «Будфарфор»	Будівельна	15,0	51% акцій	ГК «Санитек Юроуп Оувай» (Sanitec Group, Фінляндія)
ООО «Луцккондитер» і ЗАТ «Буковинка»	Харчова	14,0 оцінково	61% і 100% акцій відповідно	ТОВ «ПолАрт-Капітал»
ВАТ «Суднобудівний завод «Затока»	Машинобудування	13,0 оцінково	54,84% акцій	Fort Asset Management Ltd. (Група банку «Фінанси й кредит»)
ТОВ «Аис-банк»	Фінанси	12,0 оцінково	100%	ЗАТ «Банк «Російський Стандарт»
ЗАТ «Молочний завод «Родич»	Харчова	12,0 оцінково	100% акцій	Pro de uits laitiers frais est Europe, Франція (Група Danone)
ВАТ «Фірма «Стиль»	Легка пром.	10,0 оцінково	85% акцій	«Глорія Джині»
Банк «Приватинвест»	Фінанси	10,0 оцінково	100% акцій	PPF Group (Чехія)
ВАТ «Об'єднаний комерційний банк»	Фінанси	10,0 оцінково	75% +1 акція	Компанії, близькі до ТОВ «Європейський банк розвитку й заощаджень»

Закінчення табл. А.1

1	2	3	4	5
ВАТ «Лохвицький цукровий завод»	Харчова	10,0 оцінково	Майновий комплекс	ТОВ «Райз-Цукор»
ЗАТ «Яновское», ВАТ «Групова збагачувальна фабрика «Михайлівська», ВАТ «Центральна збагачувальна фабрика «Нагольчанська», ВАТ «Луганський ремонтно-механічний завод»	Металургія	10,0 оцінково	Контроль	ЗАТ «Донбассхолдинг»
«Рик», «Сигма», «Гелиос», «Евпаторія-Телеком», провайдер послуг передачі даних і Інтернет	Зв'язок	10,0	Контроль	ЗАТ «Дата груп»
000 «Real Estate Україна»	Торгівля	10,0 оцінково	Контроль	Benetton Real Estate International S. A. (Benetton Group)
ЗАТ «VAB Життя», ЗАТ «VAB Страхування», ЗАТ «VAB Ре»	Страхування	10,0 оцінково	90% акцій кожної	Clal-TVIN B.V., Нідерланди

Таблиця А.2

Негативні риси, виявлені у конгломеративних ІСБ [281, с. 54 – 93]

Рік та автор дослідження	Кількість конгломератів	Сутність дослідження	Результати дослідження
1	2	3	4
К. Ленг та Р. Шульц, 1994 рік	–	Розрахунок коефіцієнта Q-Тобіна (відношення ринкової вартості компанії до її відбудовної вартості). Якщо він менше за 1, то поточна вартість компанії менше балансової	Визначена від'ємна кореляція між коефіцієнтом Q-Тобіна та ступенем диверсифікації. Це означає що менеджмент компанії не тільки не створює додаткової вартості, але й знищує наявну. Також можлива відсутність вигідних інвестиційних можливостей, оскільки ринкові агенти не бачать перспектив розвитку компанії
Д. Деніс та А. Сарін, 1997 рік	933 компанії	Аналіз впливу диверсифікації на вартість компанії та зміни рівня диверсифікації у часі	Частка акцій, що знаходиться у власності менеджера від'ємна корелює з рівнем диверсифікації (чим більше акцій, тим менше мотивів до диверсифікації)

Додатки

Закінчення табл. А.2

1	2	3	4
Д. Мюллер, 1997 рік	–	Доведення, що конгломеративне зливання не є ефективним методом зниження ризику та не несуть вигід акціонерам	Якими б не були оголошені чи не оголошені цілі менеджменту, зливання, які він ініціює, в середньому не приносять ніякого додаткового доходу корпорації-покупцю
Р. Хейлі, П. Палепу, Р. Рубек, 1979 – 1984 роки	50 найбільший М&А ОША, загальною вартістю 42 млн дол.	Дослідження реального потоку грошових коштів, який генерувала компанія після зливання. Усі угоди було розподілено на фінансові (ворожі зливання) та стратегічні (в межах одного ланцюга створення вартості)	Після стратегічних зливань компанії в середньому збільшували потоки прибутків від операцій за рахунок зростання продуктивності використання активів. Фінансові (переважно конгломеративні) зливання в кращих випадках виявлялися самоокупною угодою (інвестиційні проекти з нульовою чистою наведеною вартістю). Чим менше пов'язані компанії, тим менша прибутковість угоди
Й. Аміхуда та Б. Лев, 1981 рік	309 компаній з капіталізацією не менше 10 млн дол.	Обрані компанії активно використовували М&А. Доведення зацікавленості в конгломеративних угодах лише менеджменту корпорацій-покупців	Середня кількість конгломеративних зливань для однієї корпорації зменшується з посиленням контролю власників над її операціями. Метою таких зливань часто є диверсифікація власного «ризик» менеджерів, а не максимізація добробуту акціонерів
М. Мітчел, К. Ленн	1158 компаній	Було відібрано 401 компанію, що у 1982 – 1986 рр. ініціювали М&А	Більше 20% відібраних компаній до 1988 року продали раніше придбані структури
Д. Шарф-стайн, 1979 рік	165 конгломератів	Доведення, що інвестиції проведені конгломератами, менш чутливі за коефіцієнт Q-Тобіна, ніж інвестиції проведені вузькоспеціалізованими компаніями	До 1994 року з досліджених компаній конгломератами залишалися лише 53 компанії (32%), а 55 компаній (33%) здійснили продаж і зосередилися на основному виді бізнесу (після чого чутливість за коефіцієнтом Q-Тобіна значно зросла). Решта 57 компаній (35%) були поглинені та ліквідовані

Таблиця А.3

Аналіз ефективності утворення інтегрованих структур

Рік публікації й джерело	Обсяги вибірки для проведення дослідження	Напрямки дослідження	Результат		
			Успіх	Нейтрально	Невдача
2000 рік [284]	103 глобальних ІСБ впродовж 1994 – 1999 років	Оцінка результату за обсягом продажу	44%		
2000 рік [284]	107 із 700 інтеграційних структур 1996 – 1998 рр.	Оцінка результату за підвищенням вартості інтегрованої структури	16%	30%	54%
1999 рік [284]	115 зливаних і поглинаних у 1993 – 1996 рр.				58%
1998 рік [284]	150 інтеграційних структур з усього світу	Оцінка результату за ступенем досягнення оголошених цілей			34%
M. Мірвіс [314]	50 інтеграційних процесів, що відбувалися протягом 1982 – 1997 рр.		20%		
		Зростання акціонерної вартості	17%	30%	53%
2000 рік [284]	103 інтегрованих у 1994 – 1999 роках структур	Оцінка результату за підвищенням вартості інтегрованої структури	24%		
2000 рік [284]	507 зливаних і поглинаних у 1996 – 1998 рр.				50%
[66]	276 компаній зі списку Fortune 500 за 15 років	Оцінка ефективності утвореної структури	70%		
Компанія KPMG [388]	700 найбільших угод за 1996 – 1998 рр.	Зміна курсів акцій до й після угоди	17 %	30 %	53 %
[314] Price Waterhouse	300 зливаних за 1987 – 1997 рр.	Повернення інвестицій			61%
		Відповідність темпам розвитку ринку			57%
2002 рік [389]	97 компаній, клієнтів компанії McKinse	Синергія доходів	30%	41%	29%
		Зниження витрат	15%	60%	25%
2003 рік [278]	708 компаній Америки, Європи, Азії та Африки	Зростання ціни акцій та дотримання параметрів угод			40%

Альянси за участю українських підприємств [147; 342, с. 195 – 201]

Учасники	Галузь	Напрямок діяльності
1	2	3
АТ «НКМЗ», «Siemens»	Машинобудування	Створення сучасних систем управління виробничими процесами на устаткуванні НКМЗ
ДКБ «Південне», ВО «Южмаш», Boeing (ОША), РКК «Енергія» (Росія), Kvaerner (Норвегія)	Авіакосмічні технології	Надання послуг із запуску комерційних супутників ракетами-носіями важкого класу (консорціум Sea Launch)
ВАТ "Концерн «Стірол», «International Trade Club, inc»	Фармацевтична	Дослідження й вирощування продуктивних бактерій. Постачання устаткування з виробництва рідких лікарських препаратів
Корпорація «ИСД», Dufesco (Швейцарія)	Металургія	Спільна участь у модернізації Алчевського металургійного комбінату, створення загальної системи логістики й збуту продукції
ВАТ «Азовмаш», Стахановський вагонобудівний завод	Машинобудування	Виробництво вагонів та цистерн. Розробка нових технологій обробки металу
Запорізький автомобільний завод, GM «Opel» (Німеччина)	Автомобілебудування	Дрібноузлове збирання Opel Astra на потужностях ЗАЗу. Серійне виробництво з 2004 р.
Запорізький автомобільний завод, Волзький автомобільний завод (Росія), «Укрпромінвест»		Дрібноузлове збирання автомобілів ВАЗ-21093 і ВАЗ-21099.
АТ «НКМЗ», АТ «ММЗ», Укрдніпрометз	Машинобудування	Створення й введення у дію технологічного комплексу з доробкою нових периферійних агрегатів і машин для металургії
НАК «Нафтогаз України», Polskie Gornictwo Naftowe	Трансферт газу	Відновлення газової галузі Іраку
ВАТ «Азовмаш», ДП «Завод ім. Малишева»	Машинобудування	Розробка й виробництво військової техніки, зокрема бронетранспортерів
Харківський авіаційний завод, ЗАТ «Авіакор» (Росія)	Авіабудування	Виробництво й реалізація (у т. ч. і єдина цінова політика) літаків АН-140
ВАТ «ММК ім. Ілліча», МК «Азов-сталь»	Металургія	Спільна модернізація агломераційної фабрики, у тому числі закупівля сировини
«Еврокар» Skoda Auto (Чехія), Volkswagen Group (Німеччина)	Автомобілебудування	Будівництво підприємства й запуск дрібноузлового збирання автомобілів Skoda й Volkswagen. У жовтні 2003 р. розпочате будівництво другої черги заводу, орієнтованої на повний цикл виробництва

Закінчення табл. А.4

1	2	3
«Металл Холдинг», «Харківметал», «Волиньглавнаб», Торговий дім «Запоріжжя»	Металургія	У межах асоціації металотрейдерів координація діяльності на ринку, обмін інформацією, захист інтересів

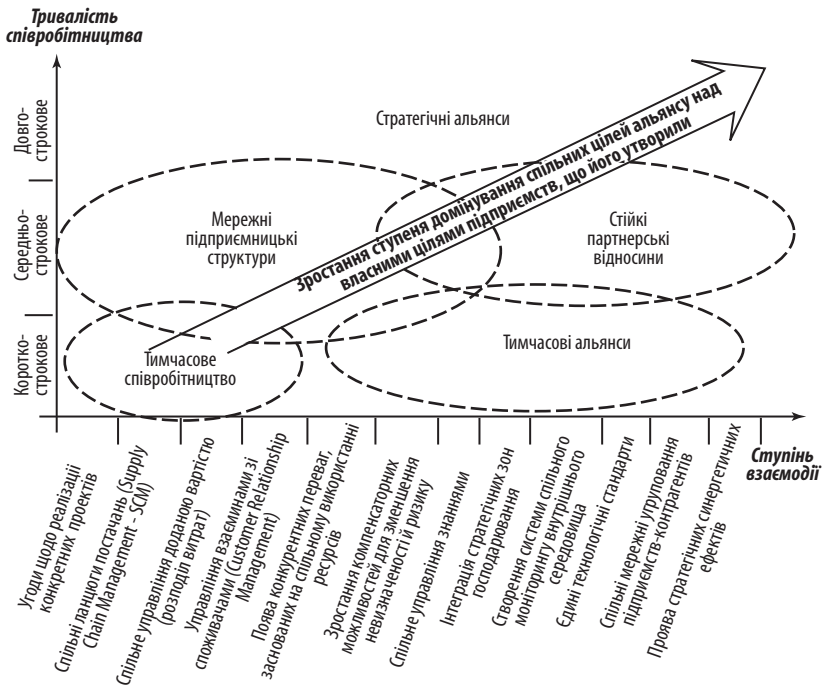


Рис. А.1. Визначення й класифікація альянсів [260, с. 32]

Таблиця А.5

Карта типологізації альянсів [342, с. 64 – 65]

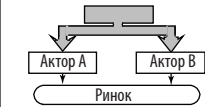
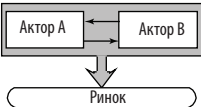
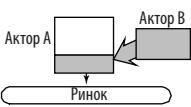
Ознака	Характеристика	Ознака	Характеристика
Національна приналежність	Національні, міжнародні, глобальні	Конкурентний статус	Передконкурентні, конкурентні
Організаційно-правова форма	Договірні угоди, функціональні, неформальні, з утворення юридичної особи, угода про участь в активах	Ступінь взаємної участі у капіталі	Часткове об'єднання активів, обмін акціями, механізми довірного управління
		Зв'язки	Формальні, неформальні
Сфера діяльності	НДДКР, виробництво, маркетинг	Кількість учасників	Двосторонні, багатосторонні відносини
Галузь	Одногалузеві, міжгалузеві	Тривалість	Довго-, середньострокові
Цільові настанови	Оптимізація обсягу виробництва, доступ до ринків, отримання нових знань і компетенцій	Мотивація ресурсно-фінансового забезпечення	Використання власних (консолідованих) ресурсів, залучення додаткових коштів, співпраця з банками
Централізація управління	Централізація виконання всіх чи лише окремих функцій	Наявність лідера	Виражений лідер відсутній, наявність домінантного актора

Таблиця А.6

Типологія альянсів за Б. Гаррет та П. Дюссож [71]

Тип	Інтеграційні	Псевдоконцентраційні	Комплементарні
1	2	3	4
Визначення	Складається з акторів, які мають порівнянні активи й працюють у рамках однакових СЗГ, де можуть виступати конкурентами. Спільний проєкт є окремим етапом виробничого процесу	Поєднують підприємства, які можуть надати партнерам подібні розробки й активи, щоб створити спільний продукт. Передбачається розширення потенційного ринку реалізації виготовленої спільно продукції	Взаємодоповнюючий характер істотно відмінного внеску партнерів. Можливість виникнення лише за умови прямої відсутності конференції між учасниками (різнорідна продукція, або чітко виділені ринки)
Мета	Максимально ефективне здійснення тієї або іншої виробничої функції	Досягнення «критичної точки» у виробничій галузі без зайвої концентрації	Освоєння додаткових активів і розробок, без інвестування в сфери партнерів

Закінчення табл. А.6

1	2	3	4
Схематичне зображення			
Конкуренція	Пряма конкуренція продукції акторів	Конкуренція між продукцією відсутня	Конкуренція усувається шляхом диференціації
Симетрія	Симетричний альянс середньої впливовості	Симетричний альянс із значним впливом на ринок	Асиметричний альянс із значним впливом на ринок
Види організації	Розподіл дослідницьких програм і процесів. Спільні підприємства	Розмежування виробничих етапів. Розповсюдження дочірчих філій	Виконання завдання в межах наявних активів. Іноді використання загальної філії
Напрями розвитку	Завершення робіт після закінчення проекту. Передчасний розрив відносин	Пролонгація угоди або укладення нового договору	Пролонгація угоди. Здійснення операцій силами одного з партнерів
Наслідки	Стратегічні наслідки відсутні	Ослаблення стратегічного положення всіх партнерів	Наслідки обумовлюються поточною діяльністю

Додаток Б

характеристика організаційно-правових форм інтегрованих структур бізнесу

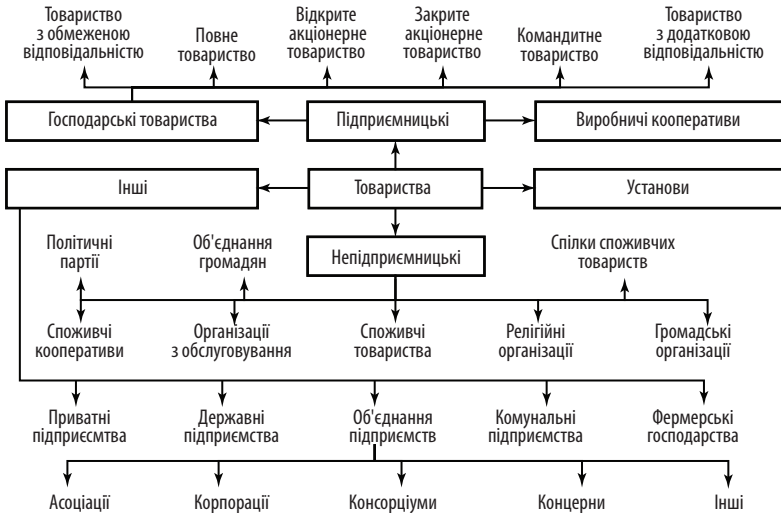


Рис. Б.1. Типологія суб'єктів господарювання, учасників інтеграційних відносин згідно з Господарським кодексом України [4]

Таблиця Б.1

Система класифікаційних ознак та умовні позначення

Ознака	Варіанти класифікації	Гр.
1	2	3
Технологічна залежність учасників інтегрованої структури	НЗ – незалежні; ЧЗ – частково залежні; З – залежні	3
Юридична самостійність учасників ІСБ	ЮС – юридично самостійні; ЮЗ – юридично залежні; ЮН – змішана форма	4

Закінчення табл. Б.1

1	2	3
Представленість у мережі створення вартості	ЛП – логістично пов'язані (ЛП); ЛН – логістично не пов'язані (ЛН); ЛЛ – невизначено та не є необхідним (ЛЛ)	5
Рівень обмеження ступенів свободи	ПІ – повна інтеграція всіх сторін господарської діяльності; НІ – об'єднання окремих бізнес-напрямків (НІ)	6
Ступінь жорсткості інтеграційних обмежень	М – м'які форми інтеграції; Ж – жорсткі форми інтеграції	7
За рівнем централізації функцій менеджменту	Ц – централізовані; ЧЦ – частково централізовані; Д – децентралізовані	8
За способами створення	ТЛ – вздовж виробничо-технологічного ланцюга; ЖЦ – за етапами життєвого циклу продукції	9

Таблиця Б.2
Форми групового об'єднання підприємств (на основі джерел [56; 76; 102])

Форма	Характеристика	Класифікаційні ознаки							Підвиди
		3	4	5	6	7	8	9	
1	2								10
T ₁ – картель	Угоди між великими виробниками однорідної продукції про обсяги виробництва, розподіл ринків збуту, ціни, обсяги продажу тощо. Часто укладаються в негласній формі. Угоди мають на меті уникнути гострої боротьби за ринки збуту й пов'язаних із цим втрат для всіх підприємств. Засіб уникнення цінової конкуренції. Основним недоліком є монополізація ринку й відповідна втрата стимулів до впровадження інновацій	НЗ	ЮС	ЛП	НІ		Д	ТЛ	Грошовий, квотний картель, територіальний, закупівельний, калькуляційний, кондиційний, кризовий картель, патентний, виробничий, регіональний, ціновий
T ₂ – консорціум	Тимчасовий союз незалежних фірм задля ведення скоординованої підприємницької діяльності. Як мета може виступати розробка й впровадження інноваційних технологій. Члени консорціуму несуть, як правило, солідарну відповідальність за зобов'язаннями ІСБ. Можливе створення консорціуму для проведення фундаментальних досліджень. Дана форма інтеграції не перешкоджає індивідуальним учасникам вести боротьбу за ринки збуту	НЗ	ЮС	ЛП	НІ	М	Д	ТЛ/ЖЦ	Закритий, відкритий, банківський, гарантійний, передплатний, фінансовий, експортний, тимчасовий, постійний
T ₃ – ФПГ	Інтегрований комплекс, в межах якого відбувається об'єднання фінансово-кредитних установ, промислових і торговельних підприємств задля здійснення скоординованої виробничо-господарської діяльності з метою вирішення спільних завдань. ФПГ можна ідентифікувати практично з кожною з розповсюджених зараз ІСБ	3					ЧЦ	ТЛ/ЖЦ	Фінансовий інтегратор, стратегічний архітектор, оперативний управлінець
T ₄ – концерн	Форма об'єднання (як правило, багатогалузевого) самостійних підприємств, пов'язаних за допомогою системи участі в капіталі, фінансових зв'язків, договорів про спільність інтересів, особливих уній, патентно-ліцензійних угод, тісного виробничого співробітництва. Підприємства,	3	ЮН	ЛП	ПІ	Ж	Ц	ТЛ	Вертикальний концерн; горизонтальний концерн; концерн підпорядкування; концерн координації

Продовження табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	що входять у концерн, зберігають свою господарську самостійність на оперативному рівні й залишаються юридичними особами, однак втрачають незалежність, підкоряючись загальній стратегії. На відміну від м'яких форм співробітництва концерн має централізоване управління (вибудовується структура господарського підпорядкування).								
T5 – синдикат	Як правило, підприємства, що входять у концерн, зосереджуються навколо однієї головної фірми, у ролі якої виступає або фінансовий інститут, або одна з ланок технологічного ланцюжка. У більшості випадків із часом концерни перетворюються в холдинги	ЧЗ	ЮС	ЛП	НІ		ЧЦ	ТЛ	
T6 – асоціація	Об'єднання близьких за профілем підприємств, створюване з метою організації колективного збуту продукції через збутову мережу одного з учасників чи загальну збутову контору. Використовується, коли можливості окремих агентів не можуть задовольнити потреби ринку, а конкуренти не мають досить розвиненої власної мережі. Дозволяє охопити значну частку ринку	НЗ	ЮС	ЛЛ	НІ	М	Д	ТЛ/ ЖЦ	
T7 – пул	Найбільш м'яка форма добровільного об'єднання юридичних або фізичних осіб, при якій фірми зберігають свою самостійність і незалежність. Це об'єднання з метою співробітництва в певних галузях (досягнення загальної господарської, наукової, культурної або іншої мети). Як правило асоціації є некомерційні структури	ЧЗ	ЮС	ЛЛ	НІ		ЧЦ	ТЛ/ ЖЦ	Біржовий, патентний, торговельний
T8 – конгломерат	Форма об'єднання, коли прибуток всіх учасників пула надходить у загальний фонд і потім розподіляється між ними відповідно до заздалегідь установленої пропорції	ЧЗ	ЮН	ЛН	НІ		Д	ЖЦ	
	Організаційна форма інтеграції компаній, що поєднує під єдиним фінансовим контролем цілу мережу різнорядних підприємств, яка виникає в результаті злиття різних фірм поза залежністю від їх								

Закінчення табл. Б.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	горизонтальної та вертикальної інтеграції, без будь-якої виробничої спільності. Незалежність, децентралізоване управління, відсутність міцних технологічних і торговельних зв'язків з часом призводить до ліквідації чи реконфігурації конгломератів								
T9 – трест	Об'єднання, у якому входні в нього підприємства зливаються в єдиний виробничий комплекс і втрачають свою юридичну, виробничу й комерційну самостійність. Управління здійснюється з єдиного центру. Загальний прибуток тресту розподіляється відповідно до часткової участі		ЮЗ			Ж	Ц	ТЛ	
T10 – альянс	Угода про кооперацію двох або більше незалежних підприємств для досягнення визначених комерційних цілей, для одержання синергії об'єднаних і взаємодоповнюючих стратегічних ресурсів компаній	ЧЗ	ЮС			М	Д	ТЛ/ ЖЦ	Стратегічний, тимчасовий, мережний

Додаток В

Понятійно-категоріальний апарат стратегічної інтеграції

Таблиця В.1

Характеристика елементів тезаурусу стратегічної інтеграції (на основі джерел [88; 100; 144; 185; 333; 341; 269; с. 48 – 55])

Елемент	Характеристика
1	2
<i>Елементи тезаурусу безпосередньо пов'язані зі словом «інтеграція»</i>	
Тип інтеграції	Узагальнені за певним переліком ознак (див. табл. 2.3) її види
Вид інтеграції	Відбиття одного з можливих різновидів її прояву
Компоненти інтеграції	Структурні одиниці, взаємодія яких забезпечує одержання відповідного інтегрального результату
Інтегральна частина	Істотна частина цілого, наявність якої обумовлює певні властивості цілісності. За умови вилучення даної частини змінюються якісні характеристики ІСБ. З економічної точки зору це як правило центральні актори чи волонтери. Є інваріантним (необхідними) атрибутами цілого, без якого воно немислимо
Акцидентальна частина	Несуттєва частина, яка не виражає сутність цілого й тому має варіативний характер. Не є необхідним атрибутом цілого, без якого воно не може відбутися як специфічна якісна визначеність
Інтегральна якість	Неадитивна сукупність властивостей обраної множини акторів, які утворюють так звану «надіндивідуальну визначеність» ІСБ (відбиває важкі для спостереження властивості, які не можуть бути предметно представлені)
Інтегральний ефект	Відбиває як ступінь розкриття інтегративного потенціалу кооперованих компонентів, так і ступінь його впливу на траєкторію розвитку й конкурентоспроможність інтегрованої цілісності
Інтегральний потенціал	Виражає межі можливості утвореної МП-мережі та відбиває спроможність окремих акторів та ІСБ виконувати ті або інші інтеграційні функції
Інтегративна мета	Це передбачуваний результат інтеграційної діяльності. Конкретний стан окремих характеристик, наявність яких бажана в інтегрованому цілому
Інтегративна діяльність	Динамічна систему мотивів і завдань, операцій і дій, способів та прийомів, технологій і методик, що сприяють реалізації інтегративної мети
Інтегративна робота	Безпосередній процес здійснення інтегративної діяльності, який відбивається у виконанні тих або інших конкретних завдань
Результати інтеграції	Утворене інтегроване ціле (будь-яка, з поданих у табл. Б.2, форма ІСБ), яке характеризується означеними на рис. 2.3 властивостями

Додатки

Продовження табл. В.1

1	2
<i>Елементи тезаурусу, які відбивають структурування цілісності</i>	
Тип мережі	Особливості утворення відносин між акторами, означені в табл. 2.5
Зв'язок	Похідний щабель інтеграції, що характеризується однобічною спрямованістю
Взаємозв'язок	Прояв двосторонніх відносин між компонентами інтеграції
Взаємовідносини	Силеві відносини й відносини залежності, які пов'язують акторів, що беруть участь у інтеграційному процесі
Взаємодія	Поглиблення відносин, переклад їх на більш високий щабель партнерства
Позиція актора	Місце в структурі можливостей і типи зв'язків, які підтримує актор та які визначають доступ до цих можливостей
Структура цілісності	Сукупність учасників інтеграційних процесів і відносин між ними, доповнена системою регламентації взаємодії
Природа відносин	Можливі варіанти (типологія) взаємозалежностей між двома будь-якими акторами. Відносини, що визначають акт інтеграційної діяльності. Взаємодія між акторами як біологічними видами відповідно до табл. 1.7
Актор	Соціальна одиниця, суб'єкт економічних або соціальних відносин, яка бере участь у процесі стратегічної інтеграції
<i>Елементи тезаурусу, які відбивають формування інтегрованої цілісності</i>	
Поведінкові тенденції	Відбиття дуальної природи відносин на всю інтегровану цілісність. Реалізація центральними акторами наявної влади й прояв їх стилю лідерства. Переважний тип взаємин при вирішенні проблем
Динаміка мережі	Система вирішення наявних проблем у взаєминах між акторами. Домінантні стереотипи поведінки. Проблеми, які мають найбільш частий прояв. Відношення до ритуалізації й рутинізації взаємин. Динаміка реконфігурації й залучення (вилучення) акторів
Ригідифікування	Прийняття й закріплення в організаційному порядку, у життєдіяльності організації в цілому, у цінностях і поведінці її членів окремо певних твердих, стійких, негнучких форм, норм і зразків (від англ. rigidification)
Системні мутації	Параметризація цілісності під впливом середовища через генетичний апарат у вигляді попарних відносин, але з частковою адаптивністю. Змінюють тривалість подій або силу взаємодії, призводять до еволюційної модифікації
Інтегральна інформація	Одиниця лексико-семантичного поля поняття «інтеграція», що дозволяє суб'єктам інтеграції взаємодіяти та утворювати комунікаційні зв'язки

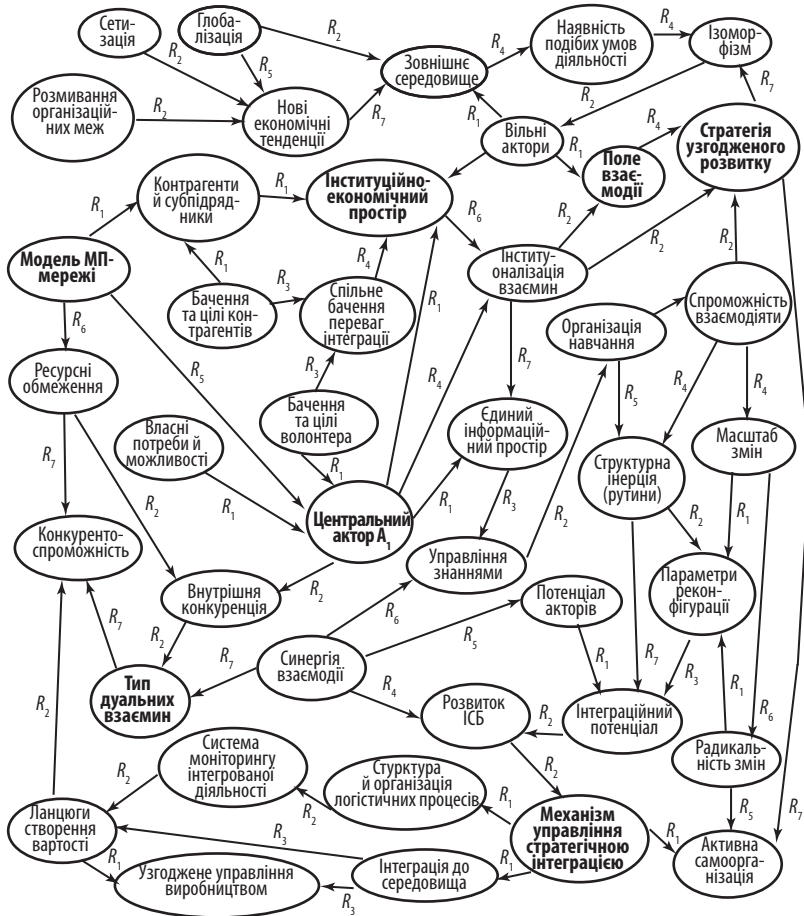
Продовження табл. В.1

1	2
Взаємопроникнення	Виражає момент «стикування» взаємодіючих начал, виникнення «інтеграційних вузлів», які стягують воедино необхідні елементи для даної цілісності
<i>Елементи тезаурусу, які відбивають стратегічну орієнтацію інтеграційного процесу</i>	
Потік обставин	Множина процесів, які мають стихійну форму й підпорядковуються впливу різноманітних подій у рамках їх спонтанного співвпливу
Компетенція	Сукупність взаємозалежних навичок, технологій і реальних вигід
Стратегічна ситуація	Ситуація, коли виникає суперечність між інтегрованою цілісністю та середовищем чи між вагомими інтегральними частинами, потреба вирішення якого може розглядатися як точка біфуркації у розвитку системи
Стратегічний процес	Стратегічний пошук кращих шляхів досягнення стратегічних цілей (прагнення досягнення інтеграційного результату), який не обмежується лише намірами, а підкріплюється системою стратегічних дій
Стратегічна дія	Будь-яка активність учасників інтегрованої цілісності, яка має довгострокові визначальні наслідки або дії, відсутність яких призводить до зміни взаємин між стратегічно інтегрованими акторами
Простір взаємодії	Коаліція акторів, утворена для виробництва власних інститутів, які в майбутньому визначатимуть динаміку розвитку інтегрованої цілісності
Межі цілісності	Сукупність таких учасників інтеграційних процесів, які систематично взаємодіють як із сучасними внутрішніми елементами інтегрованої цілісності, так і з її зовнішнім середовищем
Владний простір	Відбиває особливості утворення інтегрованої цілісності через комбінування відносин примусу та узгодження інтересів. Характеризує форму розподілу влади та свободи, примусу й переконань
Силовий баланс	Розподіл ресурсів пригнічення між акторами, які входять та прагнуть увійти до складу інтегрованої цілісності. Властивістю такого балансу є його нестійкість (найбільш розповсюджений так званий «коливний силовий баланс»)
<i>Елементи тезаурусу, які відбивають відносини всередині інтегрованої цілісності</i>	
Культурний простір	Сукупність усталених у межах даної цілісності традицій щодо поведінки акторів і взаємозв'язків у внутрішньофірмових взаєминах. Відбиває ступінь координації інтересів, готовність до компромісу, навички спільної діяльності, прийоми інтерпретації інформації тощо)
Ментальні моделі	Спосіб розпізнавання явищ (акторами-учасниками інтеграційного процесу), їх оцінки й встановлення зв'язків між ними
Поле невизначеності	Спонтанна взаємодія тих потоків обставин, які мають певну значущість для будь-якого із залучених до інтегрованої цілісності акторів

Додатки

Закінчення табл. В.1

1	2
Інституціональний простір	Сукупність формальних і неформальних інститутів, які визначають правила гри й впливають на внутрішню організацію інтегрованої цілісності
Генотип цілісності	Сукупність обраних соціально-економічних та організаційно-технологічних рутин, які відтворюються у внутрішніх інтеграційних процесах



Умовні позначення:

R_1 – відносини структуризації («входить до»);

R_2 – причинні зв'язки («характеризує»);

R_3 – квазіпричинні зв'язки-обмеження (одна змінна виступає як межа для іншої);

R_4 – визначальні відносини (відповідає переводу змінної в іншу одиницю виміру)

R_5 – кореляційні зв'язки (наявність математичної залежності без причинно-наслідкових зв'язків);

R_6 – квазіпричинні визначальні багатопараметричні відносини (лінійні відношення між змінними);

R_7 – зв'язки залежності («залежить від») [250, с. 9 – 12]

Рис. В.1. Модель проблемної сфери інтеграції центрального актора [123]

Додаток Д

Організація управління мультиагентською взаємодією та критерії процедур матчингу агентів

Таблиця Д.1

Властивості інтелектуальних агентів (узагальнено за джерелами [159; 307; 287])

Властивість	Характеристика властивості
1	2
<i>Властивості агента при «слабкому» визначенні</i>	
Автономність	Спроможність ІА функціонувати без специфічного втручання ззовні й при цьому здійснювати самоконтроль над своїми діями та внутрішнім станом
Суспільна поведінка (social ability)	Здатність функціонувати у співтоваристві з іншими агентами, обмінюючись із ними повідомленнями за допомогою деякої загальнозрозумілої мови комунікацій
Реактивність (reactivity)	Здатність сприймати стан середовища й вчасно відповідати (реагувати) на ті зміни, які в ньому відбуваються
Проактивність (pro-activity)	Здатність агента брати на себе ініціативу, тобто здатність генерувати цілі й раціонально діяти задля їх досягнення, а не тільки реагувати на зовнішні події
<i>Властивості агента при «сильному» визначенні</i>	
<i>Відбивають «позицію агента», його «точку зору» (attitudes)</i>	
Знання (knowledge)	Постійна частина знань агента про себе, середовище та інших агентів. Ця частина не змінюється в процесі функціонування ІА
Переконання (beliefs, віра)	Знання агента про середовище та інших агентів у їх змінній частині. З часом можуть ставати неправильними, проте агент може не усвідомлювати неадекватність знань, підтримувати раніше утворені переконання, а отже й виробляти неправильні дії
<i>«Спрямовують» поведінку агента («pro-attitude») таким чином, щоб забезпечити реалізацію формальних вимог</i>	
Бажання (desires)	Бажані для досягнення агентом за якими-небудь причинами становища чи ситуацій. Можуть бути суперечливими й тому агент не очікує, що всі вони будуть досягнуті
Наміри (intentions)	Дії, які агент повинен зробити внаслідок своїх зобов'язань стосовно інших агентів (через доручення) або власних переконань (через власну ініціативу). Наміри формуються на основі бажань ІА. Відображаються у вигляді несуперечливої підмножини бажань, обраних за якими-небудь ознаками, яка сумісна з прийнятими зобов'язаннями

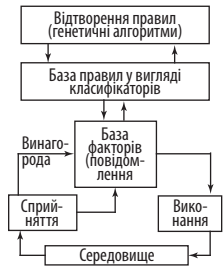
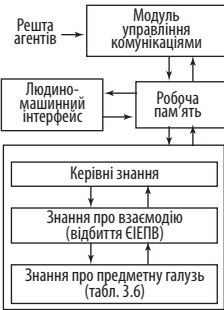
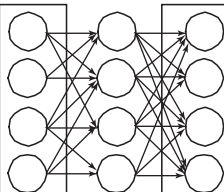
Закінчення табл. Д.1

1	2
Цілі (goals)	Конкретна множина кінцевих і проміжних станів. Їх досягнення розглядається агентом як поточна програма (стратегія) діяльності
Зобов'язання до інших агентів (commitments)	Завдання, які агент бере на себе на прохання (доручення) інших агентів у рамках кооперативних цілей або цілей окремих агентів у рамках співробітництва
<i>Додаткові (не обов'язкові) властивості</i>	
Мобільність (mobility)	Здатність агента мігрувати у мережі задля пошуку необхідної інформації для рішення своїх чи кооперативних завдань, спільно або за допомогою інших агентів
Доброчинність (benevolence)	Готовність агентів допомогти один одному й готовність агента вирішувати саме ті завдання, які йому доручає користувач. Ця властивість припускає відсутність у агента конфлікту цілей
Правдивість (veracity)	Властивість агента не маніпулювати помилковою інформацією
Рациональність (rationality)	Властивість агента діяти так, щоб досягти своїх цілей, а не уникати їх досягнення, принаймні, у рамках своїх знань і переконань

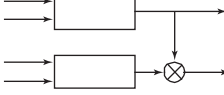

Таблиця Д.2

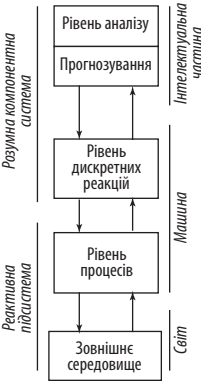
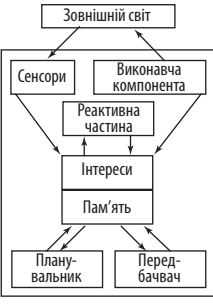
Архітектури мультиагентських систем (на основі джерел [307; 287])

Архітектура	Характеристика
1	2
<p>Архітектура на основі системи продукцій</p>	<p>Задається співвідношенням правил, відбитих у вигляді списків умов (створюється у вигляді бази фактів) та відповідних до них дій. Агент моделюється як система продукцій (неупорядкованої сукупності продукційних правил і функцій інтерпретації й виконання). При цьому сукупність правил IF..THEN можуть бути розширені додаванням ймовірності спрацювання дії та використанням генетичних алгоритмів, моделей нечіткого логічного виводу, нейронних мереж й означеної у табл. 3.6 алгебри предикатів. Умовою реалізації агентом певної поведінки є сприйняття сигналу із середовища через активізацію функції сприйняття. Відповідно рецептори агента забезпечують введення поточної інформації або повідомлень у базу фактів (у ході функціонування машини висновку), так, щоб їх можна було безпосередньо враховувати в базі правил. Окрім того, вводяться модулі комунікації (опис протоколів переговорів з іншими агентами) та модель формування цілей і ситуативних оцінок (інтенціональне ядро системи)</p>

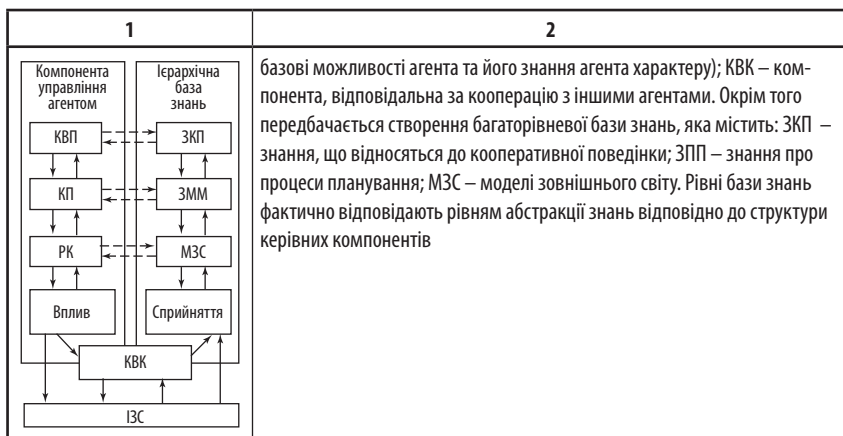
1	2
<p>Системи на основі класифікаторів</p> 	<p>Засновані на правилах, які відбиваються у вигляді іменованих класифікаторів. Факти (повідомлення) моделюються у вигляді вектора фіксованого розміру (звичайно, береться бінарний алфавіт з нулів і одиниць). Правилам надаються вагові коефіцієнти, що відповідають імовірностям їх запуску. Інформація із середовища кодується системою сприйняття у вигляді множини фактів. Правила, через застосування до цих фактів виробляють нові факти, які можуть, у свою чергу, запустити нові класифікатори або впливати на ЄІЕПВ за допомогою виконавчої підсистеми. Особливістю архітектури є наявність субмеханізмів винагороди (ідентифікації правил, які призвели до отримання позитивного результату) та відтворення правил на основі генетичних алгоритмів (виробництво нових правил за допомогою генетичних операторів мутації, схрещування тощо). Відповідно першочергово використовуються правила з більшими ваговими коефіцієнтами</p>
<p>Архітектура з ієрархічною базою знань</p> 	<p>Заснована на більш деталізованій специфікації бази знань, яка містить у собі декілька рівнів подання знань, робочу пам'ять, модуль управління комунікацією й людино-машинний інтерфейс. Для успішного виконання своїх завдань агент повинен мати можливість здійснювати як інтелектуальну (вибір планів, декомпозиція проблеми й розподіл завдань), так і реактивну (вчасно реагувати на появу нової інформації, зміни в існуючих даних) поведінку. При цьому інтелектуальна поведінка забезпечується сполученням правил ухвалення рішення для вибору планів, здійснення декомпозиції й розподілу завдань із правилами кооперації для формулювання зобов'язань. Реактивна поведінка забезпечується рівнем контролю, що реагує на різні зміни в робочій пам'яті (такі, як поява нових цілей або повідомлень про зміни в існуючих даних, цілях, зобов'язаннях і завданнях)</p>
<p>Клоннекціоніська архітектура</p> 	<p>Утворюються з множини однакових елементів (формальних штучних нейронів), які об'єднуються у архітектуру нейронних мереж, спроможних до навчання. Реактивні агенти можуть будуватися у вигляді тришарової нейронної мережі (шар рецепторів – сприйняття зв'язується через проміжний шар із шаром ефекторів виконання дій), що дозволяє їм адаптуватися до вимог середовища. Розширенням архітектури є утворення мереж зі зворотними зв'язками, у яких нейрони певного шару можуть приймати інформацію від самих себе й інших нейронів. Можливе також утворення нечітких нейронних мереж</p>

Продовження табл. Д.2

1	2
<p>Архітектура супідрядності</p> 	<p>Заснована на виділенні керівного (верхнього) й підлеглого (нижнього) рівнів з фіксованою паралельною взаємодією між ними. Управління базується на відносинах «домінування – підпорядкування». За умови виникнення конфліктів (отримання суперечливих результатів) верхній рівень блокує вихід нижнього. Схема в цілому відповідає кібернетичним принципам регулювання</p>
<p>Багаторівнева архітектура «Машина Тьюрінга»</p> 	<p>Дана архітектура поєднує в собі проактивні й реактивні моделі поведінки, також засновані на використанні знань й онтологій. Переважним застосуванням Turing Machine є побудова горизонтально організованої, багаторівневої архітектури. Вона містить у собі три рівні, кожен із яких відповідає різним типам здатностей агента: рівень реакції на події (Р) визначає здатність агента швидко адаптуватися до нових вимог середовища; рівень планування (П) генерує, виконує й динамічно реконструює поточні плани; рівень моделювання (М) моделює поведінку об'єктів зовнішнього середовища й самого агента. Кожен рівень прямо пов'язаний з підсистемами сприйняття та дії. Через це будь-який рівень може незалежно від інших виробляти реакцію. До архітектури також включена підсистема управління на основі правил, яка взаємодіє із контекстом завдання (комбінація технології обміну повідомленнями й контекстної активації керуючих правил). Ця підсистема введена для вирішення конфлікту між рівнями. Посередництво означеної системи правил цілком «прозоре» для рівнів, кожен з яких продовжує самостійно діяти, як би незважаючи на можливість прояву конфлікту</p>
<p>Композиційна архітектура</p> 	<p>Забезпечує «прозорий опис» складного агента, а також дозволяє інтегрувати міркування й дії в єдиному логічному середовищі. Головна ідея – будь-якого складного агента з первинних компонентів (примітивів), кожен з яких описує одну з виконуваних функцій та має простий локальний опис і власний набір знань. Передбачається, що агент активно сприймає й фільтрує інформацію середовища та робить належні висновки; вступає в комунікацію з іншими агентами з метою встановлення співробітництва; генерує й трансформує власні переконання; впливає на зовнішній світ, змінюючи його. Основу досвіду агента складають знання про матеріальний світ; ментальний світ самого агента й інших агентів; взаємодію з матеріальним світом і можливу комунікацію з іншими агентами. Крім того, виділяється динамічна (залежить від часу) й інваріантна (не змінна в усіх станах) частини в структурі знань. Складна поведінка забезпечується саме динамічною компонентою взаємодією. Аналогічно й МАС у цілому може складатися з окремих агентів</p>

1	2
<p style="text-align: center;">IDS-архітектура</p>  <p>The diagram illustrates the IDS architecture with five levels. From bottom to top: 'Зовнішнє середовище' (External environment), 'Рівень процесів' (Process level), 'Рівень дискретних реакцій' (Discrete reaction level), 'Рівень аналізу' (Analysis level), and 'Прогнозування' (Forecasting). Vertical labels on the left group these into 'Розумна компонента агента' (Agent's intelligent component) for the top two levels, 'Машинна' (Machine) for the middle two, and 'Світ' (World) for the bottom. Vertical labels on the right identify 'Інтелектуальна частина' (Intellectual part) for the top two, 'Машинна' (Machine) for the middle two, and 'Світ' (World) for the bottom.</p>	<p>Спирається на поняття «населеної (штучними істотами) динамічної системи» (Inhabited Dynamic System – IDS) та включає логіку міркувань про дії істот і зміни середовища. Архітектура має гібридну трьохрівневу структуру. Передбачається, що IDS перебуває в деякому світі (середовищі) та складається із двох базових підсистем: «Мислячої підсистеми» (інтерпретується як інтелектуальна, заснована на знаннях, частина автономного агента, його «Мозок») та «Машини» (тіло агента, що реагує на сприймані об'єкти та виконує накази інтелектуальної компоненти). На основі сприйняття машина обробляє вхідну інформацію та посилає вихідний сигнал в інтелектуальну підсистему. Та, у свою чергу, посилає команди на виконавчі органи. Поділ IDS за рівнями провадиться відповідно до характеру виконуваних ними функцій. Виділяють: рівень процесів (виконання із заданою частотою деяких обчислень і здійснення управління процесами сприйняття та виконання команд), рівень відповідної реакції (обчислює реакцію на асинхронні події, які або сприймаються рівнем процесів, або ними генеруються) та рівень аналізу (компонента навчання агента)</p>
<p style="text-align: center;">WILL-архітектура</p>  <p>The diagram shows the WILL architecture. At the top is 'Зовнішній світ' (External world). Below it are 'Сенсори' (Sensors) and 'Виконавча компонента' (Executive component). In the center is 'Реактивна частина' (Reactive part). Below that are 'Інтереси' (Interests) and 'Пам'ять' (Memory). At the bottom are 'Планувальник' (Planner) and 'Передбачувач' (Predictor). Arrows indicate bidirectional flow between 'Зовнішній світ' and 'Сенсори', 'Сенсори' and 'Виконавча компонента', 'Виконавча компонента' and 'Реактивна частина', 'Реактивна частина' and 'Інтереси', 'Інтереси' and 'Пам'ять', and 'Пам'ять' and both 'Планувальник' and 'Передбачувач'.</p>	<p>Розрахована на одного агента. Використовує метафори й поняття, традиційні для опису інтелектуальної діяльності людини. Функціонування агента спрямовується власними мотивами, які названі «інтересами» (concerns). Питання про методи кооперації й комунікації агентів у вихідній Will-архітектурі не розглядається. Для того, щоб агент раціонально діяв у деякому світі до його архітектури включають функцію сприйняття (поряд із виконанням базових функцій). Кожна ж із функцій агента реалізована як окремий модуль, що яким-небудь чином повинен бути інтегрований. Для узгодження потоків інформації в архітектурі застосовується схема з'єднання всіх входів і всіх виходів модулів між собою, так, що будь-яке повідомлення, генероване тим або іншим блоком, стає доступним решті блоків. Усі повідомлення збираються в глобальному буфері (пам'яті), з якого кожен з блоків може зчитувати інформацію (записувати нову інформацію) в будь-який час (за потреби)</p>
<p style="text-align: center;">InteRRaP архітектура</p>	<p>Основна ідея полягає у представленні агента як множини рівнів, які зв'язані через керівну структуру й використовують загальну базу знань. Ця архітектура складається із блоків: ІЗС – інтерфейс із зовнішнім світом (визначає можливості агента щодо сприйняття подій зовнішнього світу, впливу на нього й засоби комунікації); КВП – компонента, яка відповідає за поведінку; КП – компонент планування (містить механізм планування, що дозволяє будувати локальні плани агента, тобто плани, не пов'язані з кооперативною взаємодією); КР – реактивна компонента (використовує</p>

Закінчення табл. Д.2



Таблиця Д.3

**Типологія агентів, учасників інтеграційної діяльності
(на основі джерел [159; 307; 293])**

Агент	Характеристика виконуваних функцій
1	2
Агент трансляції знань (ТА)	Переводить знання з нотації одного словника в нотацію іншого, трансляція понять користувача в поняття системи. Має повний «слабкий» набір властивостей, оскільки вирішення завдань користувача (разом з пошуком невідповідностей в отриманому завданні) відбувається у проактивному режимі. Більш того, конкретизація завдання вимагає подальшого діалогу з користувачем. Агент виділяє в запиті користувача параметричну й структурну складові. Окрім того, за допомогою спеціальних синтаксичних правил ТА виділяє кілька типів ключових слів, що полегшує наступний пошук необхідних онтологій в глобальній (інтегрованій) бібліотеці онтологій
Агент інтеграції знань (АІЗ)	Проблемно-орієнтований агент, який здійснює операції з одержання нового знання. Головною властивістю АІЗ є наявність бажань, можливо й суперечливих (через потребу вирішення поставлених користувачем завдань та одночасну наявність певних об'єктивних обмежень, заданих онтологічною структурою). АІЗ генерує множини рішень, які задовольняють вимогам запити користувача й правилам онтології, або повідомляє про їх відсутність. Наявність бази знань DW дає можливість повторного використання раніше знайдених рішень

Додатки

Закінчення табл. Д.3

1	2
Агент-користувач	Відповідає локальній системі управління окремого актора. За умови відсутності зовнішнього механізму ініціалізації його дій розглядається як інтенціональний агент (спроможний генерувати цілі). Як представник актора – носія потреби (можливості) надсилає замовлення всім іншим агентам-користувачам з вимогою надіслати (забрати) в нього ресурс (систему діяльності) деякого виду
Агент-виконавець	Будь-який агент-користувач після одержання замовлення може прийняти його до виконання (поставивши в чергу своїх основних дій). При цьому він може залишитися агентом-користувачем по відношенню до інших агентів
Канальний агент	Служить для координації процесу передачі заявок і відповідей. Виконує функцію маршрутизації інформаційних і керівних пакетів. На основі застосування власних знань може брати участь у оптимізації як різного роду пошукових операцій, так і процесу розподіленої обробки інформації в мережі
Сервісний агент	Робить послуги іншим агентам у галузі відправлення, переміщення й зберігання ресурсів
Інтерфейсний агент	Забезпечує взаємодію агентів МАС із зовнішнім середовищем та провадить результати впливу акторів на середовище до рецепторів агентів
Агент-супер-візор	Виконує функцію координації дій агентів. Забезпечує виявлення й вирішення конфліктних ситуацій. Корегує систему у зв'язку з появою нових агентів
Агент процесу забезпечення ресурсу	Ініціює й координує процес забезпечення ресурсу. Породжується агентом-користувачем, що виступає в ролі замовника певного ресурсу чи іншого елемента якоїсь системи діяльності
Класовий агент	У зв'язку з тим, що в МАС присутні багатокomпонентні ресурси (може існувати кілька варіантів комбінації цих компонентів), містить знання про компоненти й параметри ресурсу
Екземплярний агент	Безпосередньо ініціює ті або інші дії (операції) у системі, звертаючись із вимогами на проведення дії до агента-користувача або сервісного агента, а також відслідковує всі зміни параметрів ресурсу у процесі його відтворення
Агент-менеджер	Переміщується вздовж мережі, у той час як всі інші агенти розташовані у своїх вузлах
Агент управління онтологією	Виконує операції настроювання динамічної частини онтології та приведення у відповідність онтології агентів, які відносяться до різних предметних галузей. Створює об'єктно-орієнтовані мережі обмежень
Агент-конфігуратор	Забезпечує ефективність мережі джерел знань і приведення у відповідність онтології окремих агентів з особливостями простору взаємодії
Маршрутизатор	Корегування й спрямування інформаційних впливів і повідомлень у межах мережі пересічних альянсів

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ: МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ



Рис. Д.1. Схема процедури матчингу

Таблиця Д.4

Оцінка рівня інтегрованості актора до зовнішнього середовища (привабливість актора з точки зору решти акторів) [229]

Показник (X_{ij})	Дуже низький рівень		Низький рівень показника		Середній рівень показника		Високий рівень показника		Дуже високий рівень	
	0 балів	$I_1 = 0$	1 бал	$I_2 = 0,25$	2 бали	$I_3 = 0,5$	3 бали	$I_4 = 0,75$	4 бали	$I_5 = 1$
1	2		3		4		5		6	
<i>Показники оцінки інтегрованості актора у ринкове середовище (I_{13})</i>										
X_{11} – кількість охоплених стратегічних зон господарювання (СЗГ)	Менше за достатню кількість для ведення ефективної діяльності		Мінімальне охоплення можливих сегментів		На середньому рівні щодо підприємств-конкурентів		Більше половини із сегментів, на які можна вийти зі своєю продукцією		Більше або на рівні головних конкурентів. Охоплено майже всі можливі сегменти	
X_{12} – відхилення ціни від середньої	Вища ніж на всіх цільових ринках		Вище лише на деяких із наявних СЗГ		Збігається з ринками деяких країн світу		Нижча на більшість СЗГ		Ціна підприємства нижча за ринкову	

Додатки

Продовження табл. Д.4

1	2	3	4	5	6
X ₁₃ – діапазон цінових коливань між різними СЗГ	Значна розбіжність у ціновій політиці. Збиткова діяльність на деяких ринках	Значні необумовлені коливання ціл, проте всі СЗГ прибуткові	Наявні коливання ціни, проте забезпечується достатній рівень прибутку	Незначні коливання ціни. Прибуткові всі охоплені сегменти цільового ринку	Ціна повністю відповідає бажанням споживачів обраної цільової категорії
X ₁₄ – частка актора на різних СЗГ	Недостатня та постійно зменшувана	Недостатня, але з можливістю зростання	На незмінному рівні на всіх СЗГ	Зростання на деяких СЗГ	Постійно зростаюча на всіх СЗГ
X ₁₅ – розмір знижок при продажу продукції	Більше, ніж вигідно для підтримки частки ринку	Граничні для втрати маржинального прибуку	На запланованому рівні або аналогічно конкурентам	На деяких із СЗГ знижки перевищують конкурентів	Знижки аналогічні або не менші ніж у конкурентів
X ₁₆ – ділова репутація актора	Інформація про актора відсутня	Незначні повідомлення й реклама	Обізнана продуктова марка	Користується повагою на більшості СЗГ	Користується глобальною повагою у світі
X ₁₇ – співвідношення витрат на маркетинг та обсяг продажу	Значне зростання витрат на маркетинг, яке не призводить до зростання продажу	Значне зростання витрат на маркетинг, при незначному зростанні продажу	Ідентичні темпи зростання маркетингових витрат та обсягів продаж	Перевищення темпів зростання продажу на окремих СЗГ	Темпи зростання продажу перевищують темпи зростання витрат на маркетинг
X ₁₈ – популяризація політики підприємства	Майже відсутнє уявлення про підприємство на цільовому ринку	Недостатнє уявлення про підприємство на цільовому ринку	Проводиться не на всіх обраних ринках. Обмежений рекламний бюджет	Проводиться на всіх обраних ринках. Достатній рекламний бюджет	Велика кількість презентацій і конференцій. Значний рекламний бюджет
X ₁₉ – якість задоволення замовлень	Значно нижче за середню на ринкову	Нижче за середню на ринкову	Достатня, але потребує покращення	Достатня	Перевищує середню для всіх обраних СЗГ
<i>Оцінка можливостей актора, що впливають на ступінь інтеграції до середовища (ІІВ)</i>					
X ₂₁ – ресурс на ефективність	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока

Закінчення табл. Д.4

1	2	3	4	5	6
X_{22} – глибина та насиченість асортименту	Недостатньо відповідає потребам обраних СЗГ	Частково відповідає потребам обраних СЗГ	Відповідає вимогам деяких із обраних СЗГ	Відповідає вимогам більшості з обраних СЗГ	Задовольняє вимоги всіх можливих цільових груп
X_{23} – інтенсивність використання ресурсів	Екстенсивне використання. Застаріла технологія	Екстенсивне використання, але зростання НДДКР	Досить ефективного використання	Інтенсивне використання, але потреба в деякій модернізації	Інтенсивне використання, прогресивні технології
X_{24} – компетентність робітників	Недостатня для дослідження вже наявних ринків	Достатня для дослідження кон'юнктури окремих СЗГ	Достатня для проведення стандартних процедур	Достатня для проведення повного маркетингового дослідження	Висока, дозволяє виходити на більш складні ринки
X_{25} – виробничі потужності	Значний дефіцит потужностей. Вибір не всіх СЗГ	Відчувається деякий дефіцит у виробничих потужностях	Наявні вузькі місця. Вимоги задовольняються з певними затримками	Наявні деякі вузькі місця, але всі вимоги СЗГ задовольняються	Максимально повне задоволення вимог ринків обраних СЗГ
X_{26} – фінансова стійкість	Дуже низька	Низька	Середня	Висока	Дуже висока
X_{27} – гнучкість товарного асортименту	Зміна асортименту не збігається зі зміною вимог споживачів	Зміна асортименту не відповідає зміні вимог на окремих СЗГ	Майже повністю задовольняє зміну вимог споживачів	Відповідає зміні вимог на окремих СЗГ	Повністю відповідає зміні вимог конкретного ринку
X_{28} – рівень розвитку каналів збуту	Значні додаткові витрати на просування продукції	Необхідні певні додаткові витрати на просування	Додаткові витрати на підтримку каналів збуту на окремих СЗГ	Вартість просування продукції аналогічна конкурентам	Вартість просування продукції менша за конкурентів
X_{26} – екологічна безпека продукції	Наявна невідповідність більшості з норм	Деякі показники не відповідають нормам	Відповідає прийнятим в обраних СЗГ стандартам	Відповідає або перевищує окремі стандарти	Перевищує або відповідає світовим стандартам

**Способи розподілу завдань між агентами
(моделі кооперації) [307; 287]**

Модель	Характеристика моделі
1	2
Моделі контрактних мереж	Кожному вузлу мережі (система розподіленого вирішення завдань) ставиться у відповідність агент, здатний виконувати певні завдання. Якщо в процесі вирішення завдання один агент (замовник) виявляється не в змозі знайти рішення самостійно, то він звертається (через посередника) до інших агентів (потенційних виконавців). Потрібне використання агента-маршрутизатора, оскільки решта агентів розташована у своїх вузлах. Оскільки на запит, звичайно, відгукуються декілька агентів, організується конкурс (через ітеративний процес механізму торгів) на вибір підрядника. В результаті утворюється компроміс у рамках встановлення ціни контракту
Метод компенсації	Базується на наскрізному динамічному розподілі прибутку між взаємодіючими агентами. Суть методу полягає в тому, що кожне нове замовлення не може «перебити» існуючі замовлення й прямо використати вже заброньовані іншими замовленнями ресурси або виробу. Проте передбачається можливість «домовитися» з ними, пропонуючи компенсацію із власного прибутку. У результаті прибуток замовлень постійно перерозподіляється з урахуванням зміни ситуації. Так досягається більш глибока кооперація «частин» і більш ефективне й гнучке використання ресурсів ІСБ. Допускається також перегляд клієнтами умови замовлення задля, наприклад, відкладення поставки в обмін на додаткову знижку за ціною товару
Моделі аукціону	Забезпечує можливість чіткої передачі «корисності» (у вигляді ціни) від одного агента до іншого. Аукціон розглядається як ринковий механізм самоорганізації колективної поведінки (схема торгів може моделюватися у вигляді моделей теорії ігор). При цьому передбачається виставлення деяких ресурсів, необхідних для досягнення мети, декількома агентами на «продаж». Обмеженість ресурсів призводить до суперечок у процесі торгів. Доцільність покупки оцінюється функцією корисності ресурсу. На аукціоні один агент відіграє особливу роль аукціонера (зацікавлений у підвищенні ціни на ресурс). Всі інші агенти – зацікавлені в зниженні ціни. Аукціони бувають відкритими («англійські» – з підвищенням стартової ціни; «голландські» – торги починаються з найвищої ціни, яка знижується) й закритими. Можуть існувати аукціони, в яких агенти утворюють коаліції з наступною заздалегідь погодженою політикою використання купленого ресурсу
Метод «ковзного» прийняття рішень	Передбачає можливість безперервного прийняття й перегляду рішень агентами залежно від зміни ситуації у МП-мережі. Прояв нової події ініціює розсилання запитів й отримання нових пропозицій агентами (в рамках двосторонньої активності). Після цього відбувається новий цикл оптимізації параметрів взаємодії між акторами. У разі відмови від попередніх домовленостей передбачається виплата заздалегідь встановленого фіксованого штрафу (згода сторін не враховується)

Закінчення табл. Д.5

1	2
<p>Моделі теорії корисності з мінімальними поступками</p>	<p>Агенти роблять пропозиції по черзі, починаючи із найвигідніших для себе умов. Потім у процесі переговорів агенти монотонно відступають від своїх первісних вимог, тобто функція корисності кожного агента монотонно спадає на послідовності його пропозицій. У результаті переговорів агенти вибирають ту угоду, що максимізує добуток їх функцій корисності. При цьому множина можливих угод складається із всіх індивідуально раціональних угод, ефективних за Паретто. Організацію ж переговорів у МАС можна реалізувати як варіацію подібної двосторонньої моделі, відповідно до якої переговорний процес розглядається як послідовність контрпропозицій, висунутих двома взаємодіючими агентами</p>
<p>Метод віртуального «круглого стола»</p>	<p>Призначений для погодженого колективного прийняття рішень через моделювання процесу досягнення домовленостей людей за «круглим столом». При цьому кожен із учасників робить пропозицію, виходячи зі своїх критеріїв і обмежень. Однак передбачається можливість зміни й перегляду рішень (за рахунок повернення на кілька кроків назад). Така модель дозволяє вирішувати завдання погодженого задоволення декількох потреб на основі багатьох можливостей</p>
<p>Моделі соціальних залежностей</p>	<p>Колективна діяльність будь-яких агентів завжди засновується на відносинах соціальних залежностей у суспільній владі. При цьому виділяють два основних типи залежностей: залежність стосовно дії й залежність по відношенню до ресурсу. Відповідно вважається, що ці залежності є складовими компонентами когнітивних структур агентів</p>
<p>Метод взаємного навчання агентів</p>	<p>Орієнтований на появу нових агентів, які раніше не були відомі співтовариству МАС. Поява агентів співвідноситься з вимогою передачі фрагменту знань за для поширення властивостей МП-мережі (відбувається процес коеволюційного розвитку й автономного домовлення нових компонентів з існуючими). Основою даного методу є наявність розвинених механізмів самоорганізації й еволюції ІСБ, що базуються на придбанні й використанні знань</p>

Критерії матчингу при встановленні взаємодії [218; 260, с. 227 – 241]

Показник (X_{ij})	Дуже низький рівень		Низький рівень показника		Середній рівень показника		Високий рівень показника		Дуже високий рівень	
	0 балів	$I_1 = 0$	1 бал	$I_2 = 0,25$	2 бали	$I_3 = 0,5$	3 бали	$I_4 = 0,75$	4 бали	$I_5 = 1$
1	2		3		4		5		6	
<i>Матчинг взаємодії агента процесу забезпечення ресурсу та агента-користувача чи виконавця</i>										
X_{31} – готовність постачальника до інтеграції	Системи управління й корпоративна культура не сумісні		Наявна велика кількість проблем у взаєминах, які важко вирішити		Наявні спроби до покращення взаємодії, швидке вирішення проблем		Висока можливість взаємного пристосування до вимог контрагентів		Постачальник підтримує схему відносин, що запропонована підприємством	
X_{32} – зацікавленість постачальника у взаємодії	Зацікавленість в партнерстві відсутня. Уникнення пропозицій агента-субординатора		Невисокий інтерес до співробітництва. Не поширює внутрішню інформацію		Наявні деякі спроби встановлення відносин Поширює інформації про ключові процеси		Переважна, зацікавлена у відносинах. Готовність до надання необхідних даних		Висока зацікавленість в партнерстві. Спроби створення інформаційного простору взаємодії	
X_{33} – відповідність систем управління	Важко узгодити процедури управління. Складність створення ЄІЕПВ		Незначні можливості узгодження інтересів і вирішення проблем		Наявні можливості для створення ЄІЕПВ, потребують значних витрат		Створення ЄІЕПВ через невелике втручання в процеси управління		Встановлені програмні продукти можна легко інтегрувати в систему	
<i>Характеристики постачальника для проведення матчингу його агентом (нечітке відбиття фацетів для нащадків онтологічного класу products з табл. 3.6)</i>										
X_{41} – технічні можливості для взаємодії	Персонал постачальника має значно нижчу кваліфікацію. Гірша технічна база		У разі розпочатого співробітництва постачальник готовий до вирішення наявних проблем		Для роботи на наявному технічному обладнанні не вистачає спеціалістів		Відмінні технічні характеристики обладнання й висококваліфікований персонал		Постійне вдосконалення технічної бази, навчання та перенавчання персоналу	
X_{42} – показники сервісу	Відсутня технічна підтримка. Відсутнє гарантійне й післягарантійне обслуговування		Відсутні можливості розвитку системи сервісного обслуговування. Поганий супровід		Не достатньо дієва система сервісного обслуговування, гірша ніж у конкурентів		Система сервісного обслуговування постійно вдосконалюється й обладнується		Високопрофесійне й технічно підтримане гарантійне й післягарантійне обслуговування	

Продовження табл. Д.6

1	2	3	4	5	6
X ₄₃ –кількість продукції	Значно менше встановленої	Менше встановленої	Незначна різниця	Більше договірного	Повністю відповідає встановленій
X ₄₄ –на-дійність постачань	Значні відхилення від договору	Є невеликі відхилення	У деяких випадках краще, ніж за договором	Незначна кількість рекламаций	Відповідно до договору
X ₄₅ –показники якості	Рідко відповідають мінімальним вимогам. Значні прогалини в сертифікації продукції	Інколи не відповідають стандартам. Роботи із сертифікації на початковому рівні. СМЯ відсутня	СМЯ лише тільки починає впроваджуватися. Сертифікати якості надаються із запізненням	Перебільшує мінімальні вимоги. У наявній системі управління якістю виявлено деякі недоліки	Вища якість. Постійна сертифікація продукції. Швидка реакція на рекламаций. Дієве управління якістю
X ₄₆ – умови платежу	Тільки повна передплата	Половинна передплата	Можливість обговорення умов	За фактом постачання	Усі можливі умови платежу
X ₄₇ – ціна	Значно вища за середню. Складна процедура узгодження	Вища середньої ціни. Знижки й кредити практично відсутні	Відповідає середній ціні. Є спроби мінімізації проблем	Нижче середньої ціни. Своєчасне надання знижок	Значно нижча ціна. Великі знижки
X ₄₈ – строки виконання замовлень	Поставки значно пізніше строку, перебільшує середній час постачання	Затримка в строках. Відсутні плани з прискорення замовлень	Невеликі відхилення від строку договору, відповідає середньому часу	Раніш означеного строку. Строки виконання нижчі конкурентів	Точне й швидше виконання. Постійні заходи з прискорення виконання
X ₄₉ –динаміка рекламаций	Велика кількість рекламаций	Вища за середні на ринку подібної продукції	Рекламаций на рівні можливих конкурентів	Незначні зменшувані рекламаций	Рекламаций практично відсутні
<i>Характеристики клієнтурної взаємодії для проведення матчунгу його агентом (нечітке відбиття фацетів для нащадків онтологічного класу services з табл. 3.6)</i>					
X ₅₁ –синергія та комплементарний ефект	Взаємодія не призводить до зростання цінності мережі	Зменшення рівня негативного впливу оточення	Виникнення синергії потребує додаткових витрат	Зростання конкурентоспроможності без зростання прибутку	Виникає додатковий потік грошових коштів
X ₅₂ –логістична взаємодія	Контрагент не входить до ланцюга створення вартості	Незначне зростання обсягів логістичної взаємодії	Наявне зростання обсягів логістичної взаємодії	Значне зростання обсягів і покращення якості взаємодії	Контрагент впливає на рух потоків у логістичній системі

Додатки

Закінчення табл. Д.6

1	2	3	4	5	6
X ₅₃ –технічні можливості для взаємодії	Актор має значно нижчу кваліфікацію. Грша технічна база	У разі розпоча- того співробітництва контрагент готовий до вирішення проблем	Для роботи на наявному технічному обладнанні не вистачає спеціалістів	Відмінні технічні характеристики обладнання й кваліфікований персонал	Постійне вдосконалення технічної бази, перенавчання персоналу
X ₅₄ –потенціал групової співпраці	Зростання витрат на утримання контрагента в складі ІСБ	Економія на податкових платежах, поточних витратах	Ефект монополізації ринку або диверсифікація діяльності	Залучення активів контрагента для нарощування потенціалу	Значне зростання потенціалу шляхом залучення нових компетенцій

Таблиця Д.7

Моделі проектування МАС, подані на рис. 4.1 [307]

Модель	Характеристика моделі
1	2
Аналіз вимог	Створенні моделі ІСБ без надмірної деталізації. ІСБ виступає як множина ролей, які знаходяться у певних відносинах і взаємодії одна з одною. Отже й опис організації передбачає визначення набору ролей і дослідження їх співвідношення. Передбачаються етапи: опис сценарію, функціональний опис ролі, концептуальне моделювання ролі й даних, моделювання взаємодії користувача й системи
Модель ролей	Роль розглядається як абстрактний опис функціональної властивості агента. Могуть моделюватися за допомогою атрибутів: дозволу й відповідальності. Ролі як дозвіл, звичайно, мають два аспекти: вони вказують на типи ресурсів, які можна витратити для виконання ролі; вони задають обмеження на витрату ресурсів. При цьому ресурси ототожуються з інформацією, якою володіє агент. Роль як відповідальність передбачає підтримку деяких інваріантних характеристик, які можна представляти у вигляді списку предикатів, що повинні залишатися правдивими протягом усього часу відповідальності
Модель взаємодії	Складається з множини протоколів (схем співпраці), розроблених для кожної міжрольової взаємодії. Протоколи визначаються формально, абстрагуючись від конкретного варіанта реалізації (безпосередньої послідовності кроків). Отже й основна увага приділяється природі й призначенню взаємодії, а не точній схемі обміну повідомленнями. Реалізація протоколу може викликати серію взаємодій

Закінчення табл. Д.7

1	2
Модель агентів	Опис різних типів агентів (за допомогою дерева типів агентів), наявних в системі. Типи агентів визначаються відібраними ролями. Агент може виконувати декілька ролей
Модель послуг	Відбиває клієнтальну взаємодію через моделювання властивостей, входів, умов надання агентом певної послуги, без опису процедури її реалізації
Модель кон-тактів	Відбиває комунікаційні мережі, що існують між агентами, без уточнення параметрів повідомлень. Дана модель відбивається у формі графа, а її формування базується на основі моделей ролей, протоколів та агентів

Додаток Е

Склад робіт референтної моделі організації управління стратегічною інтеграцією підприємств

Етап	Склад робіт	№
1	2	3
А11 – ідентифікація потреб середовища	<p>А111 – ініціація проекту створення або реструктуризації інтеграційної структури, визначень цілей, завдань і принципів інтеграційного розвитку;</p> <p>А112 – передпроектне обстеження існуючих можливостей і умов інтеграції;</p> <p>А113 – підготовка концептуальних пропозицій і проведення порівняльної оцінки зі створення інтеграційної структури й добір найкращого варіанта;</p> <p>А114 – розробка необхідної установчої документації й проведення техніко-економічного обґрунтування проекту;</p> <p>А115 – підготовка до практичної реалізації проекту</p>	4
А12 – пошук знань і ресурсів	<p>А121 – виділення структури бізнесів-процесів і визначення областей взаємодії;</p> <p>А122 – визначення складу спільних завдань і зон кооперативного прийняття рішень;</p> <p>А123 – ідентифікація інфраструктури компанії;</p> <p>А124 – інституціональний аналіз можливостей інтеграції;</p> <p>А125 – оцінка внеску кожного окремого учасника в спільну діяльність</p>	5
А14 – створення базової ІСБ	<p>А141 – оцінка необхідного рівня розвитку інфраструктури;</p> <p>А142 – визначення типу інтеграції;</p> <p>А143 – аналіз потенціалу групової синергії й можливостей керування знаннями;</p> <p>А144 – визначення провідних підприємств і прогнозування опортуністичного поведіння;</p> <p>А145 – прогнозування майбутніх конкурентних переваг;</p> <p>А146 – попередня оцінка доцільності інтеграції й створення попереднього проекту змін;</p> <p>А147 – підготовка плану заходів щодо реструктуризації учасників проекту;</p> <p>А148 – розробка стратегії дезінтеграції діяльності;</p> <p>А149 – прогнозна оцінка передбачуваних результатів функціонування;</p> <p>А1410 – оцінка готовності до змін</p>	7
А24 – проектування архітектури МАС (висхідне проектування)	<p>А241 – формулювання призначення (мети розробки) МАС;</p> <p>А242 – визначення типу й основних властивостей середовища МАС;</p> <p>А243 – визначення основних і допоміжних функцій агентів у МАС;</p> <p>А244 – уточнення складу агентів і розподіл функцій між агентами. Вибір архітектур агентів</p>	

Продовження табл. Е.1

1	2	3
	<p>A245 – виділення базових взаємозв'язків (відносин) між агентами в MAC; A246 – визначення можливих дій (операцій) агентів; A247 – побудова базової архітектури (функціонально-структурної одиниці) MAC, аналіз її можливих станів (нормальне, вироджене, критичне тощо); A248 – аналіз реальних поточних або передбачуваних змін зовнішнього середовища (умов функціонування) або внутрішніх суперечностей MAC; A249 – визначення відповідних змін функцій агентів і формулювання стратегії еволюції MAC; A2410 – побудова загальної архітектури MAC, інваріантної до розглянутої сфери змін середовища (або самовідтворення функціонально-структурної одиниці MAC)</p>	9
<p>A24 – проектування архітектури MAC (спадне проектування)</p>	<p>A241 – вибір представницького набору критеріїв для визначення соціального типу штучного співтовариства; A242 – конструювання полярних шкал критеріїв і визначення припустимих типів оцінок за критеріями; A243 – заповнення таблиці, що складається з оцінок за різними обраними критеріями, і визначення типу штучного співтовариства; A244 – синтез структури MAC, що відповідає встановленому типу співтовариства; A245 – останні кроки в процедурі спадного проектування штучних співтовариств полягає в підборі типів віртуальних агентів, що відповідають побудованій штучній організації, і синтезі їх архітектури</p>	9
<p>A311 – визначення загальної схеми формування стратегії групової взаємодії</p>	<p>A3111 – визначення місії й бачення створюваного інтеграційного об'єднання; A3112 – визначення ключових факторів успіху (KSF); A3113 – розробка дерева цілей і стратегічних карт; A3114 – уточнення номенклатури продукції, формування програми її виробництва й реалізації; A3115 – проведення маркетингових досліджень; A3116 – розробка корпоративної стратегії; A31177 – розробка стратегій бізнес-одиниць</p>	12
<p>A312 – обґрунтування структурних аспектів інтеграції</p>	<p>A3121 – оцінка структури коопераційних зв'язків; A3122 – визначення правового статусу й структури власності дочірніх і залежних підприємств; A3123 – розробка механізму регулювання спільної діяльності; A3124 – розробка матриці розподілу робіт і формування положень про підрозділи; A3125 – консолідація активів і створення системи взаємочасті в капіталах; A3126 – формування координаційного центра або делегування його функцій одному з учасників</p>	13

Додатки

Продовження табл. Е.1

1	2	3
А313 – ресурсне й фінансове забезпечення життєдіяльності ІСБ	А3131 – формування фінансової стратегії й контролю за діяльністю інтеграційної структури; А3132 – ресурсне обґрунтування програми інтеграційного розвитку; А3133 – визначення потреби й джерел фінансування; А3134 – розробка інвестиційної й кредитної програм; А3135 – визначення джерел поповнення бюджетів всіх рівнів	14
А314 – розробка системи моніторингу процесу інтеграції	А3141 – створення єдиної інформаційної інфраструктури; А3142 – розробка регламентів системи моніторингу; А3143 – формування набору ключових показників ефективності (КР); А3144 – прогноз динаміки обраних показників; А3145 – оцінка комерційної й бюджетної ефективності проекту; А3146 – підготовка необхідної документації; А3147 – зміна системи управлінського обліку	15
А315 – управління розвитком	А3151 – забезпечення кооперативного наукового супроводу інноваційних проектів; А3152 – регламентація розподілу прибутку від спільної діяльності на меті розвитку; А3153 – гармонізація методології внутрішньофірмового планування й бюджетування; А3154 – оптимізація витрат на інновації. Створення й регламентація використання загального інноваційно-інвестиційного фонду розвитку; А3155 – інтеграція складних процесів і стратегічного бачення розвитку компанії; А3156 – здійснення проектів організаційних перетворень	16
А32 – реалізація стратегії	А321 – операційна інтеграція системи керування; А322 – визначення й реалізація варіантів синергії взаємодії; А323 – забезпечення координації бізнес-процесів між компаніями; А324 – створення системи внутрішнього контролю; А325 – інтеграція кадрового потенціалу	17
А4 – завершення проекту стратегічної інтеграції	А41 – оцінка ефективності; А41 – модернізація проекту змін; А42 – дії щодо нових регламентів і формування відкликів на них; А43 – установлення факта відсутності суперечностей між елементами інтеграційної структури; А44 – контроль виконання регламентів; А45 – формування завдань на зміну регламентів; А46 – оцінка можливості розвитку дезінтеграції	19
А3111 – визначення місії й бачення створюваного інтеграційного об'єднання	Узгодження розуміння стратегічних цілей. Розробка формалізованої карти стратегічних цілей і ініціатив для компанії в цілому й даної СБЕ. Підготовка цільової моделі оптимізованих функцій і бізнесів-процесів. Розробка єдиного формату подання стратегічно важливої інформації (BSC)	20
А3121 – оцінка структури коопераційних зв'язків	Оцінка ступеня відповідності інфраструктури СБЕ. Економічне обґрунтування варіантів проектів технічної інтеграції. Оцінка можливості інтеграції бізнес-процесів. Оцінка можливості інтеграції й взаємодоповнення функцій керування. Оцінка можливості здійснення єдиної цінової політики	21

Продовження табл. Е.1

1	2	3
A3141 – створення єдиної інформаційної інфраструктури	Формування корпоративного інформаційного порталу. Розробка заходів, спрямованих на мінімізацію переключувань інформації при її проходженні за вертикальними й горизонтальними каналами. Web-інтеграція й розробка рішення типу «торговельна площа» (що включають у себе інформування про ціни, продукти, запаси, доставку). Створення системи керування інформацією й транзакціями на основі створення загального рівня освоєння інформаційних технологій. Налагодження комунікаційних зв'язків. Забезпечення своєчасного доступу до корпоративної інформації. Оптимізація інформаційних потоків між СБЕ	22
A321 – операційна інтеграція системи керування	Інтеграція функцій керування й стандартизація дій. Установлення єдиних критеріїв оцінки діяльності СБЕ. Формування системи ситуаційного керування й розробка на корпоративному рівні сценаріїв реагування на зміни середовища. Гармонізація процесу делегування повноважень. Регламентация створення колективного суб'єкта керування 2 центрів відповідальності й завдання оптимальних бюджетів для кожного партнера	23
A322 – визначення й реалізація варіантів синергії взаємодії	Побудова матриці організаційних проектів. Усунення дублювання операцій і функцій різними службами компанії. Оцінка можливості виникнення корпоративних конфліктів і розробка рекомендацій з їх подолання. Оптимізація структури відносин власності. Розрахунок можливої фінансової синергії й оптимізація фінансових потоків	24
A323 – забезпечення координації бізнес-процесів між компаніями	Організація спільного планування й прогнозування, скоординованого виробництва й керування дистрибуцією. Гармонізація стандартів технологічної документації й сертифікації продукції. Оптимізація ланцюжків створення вартості. Інтеграція зусиль мережі розподілу. Поліпшення корпоративної взаємодії й забезпечення більш тісного зв'язку між всіма групами співробітників і підрозділами	25
A324 – створення системи внутрішнього контролю	Ідентифікація областей і формування системи взаємного моніторингу; забезпечення підвищення швидкості реакції на зміни зовнішнього середовища. Регламентация й оптимізація корпоративного документообігу. Створення, регламентация й розробка форм документації для інтегрованої системи керування витратами. Розробка корпоративних рахункових карт BSC для різних рівнів інтеграції	26

Додатки

Закінчення табл. Е.1

1	2	3
А325 – інтеграція кадрового потенціалу	Підготовка й перепідготовка фахівців як із використанням загальної системи утворення, так і на основі кооперації з іншими підприємствами. Обґрунтування соціально-психологічний аспектів інтеграції. Обґрунтування напрямків поліпшення корпоративної культури	27
А41 – оцінка ефективності	Адаптація методик оцінки інтеграції. Регламентация процесів обміну техніко-технологічним досвідом в інноваційних перетвореннях, реорганізації бізнес-процесів. Створення системи керування інтеграційними процесами	28

Наукове видання

ПИЛИПЕНКО Андрій Анатолійович

СТРАТЕГІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ПІДПРИЄМСТВ:

**МЕХАНІЗМ УПРАВЛІНЯ ТА МОДЕЛЮВАННЯ
РОЗВИТКУ**

Монографія

Підписано до друку 27.02.2008 р. Формат 60 x 84/16. Папір офсетний.

Гарнітура WarnockPro. Друк різнографічний. Ум.-друк. арк. 20,5.

Обл.-вид. арк. 26,6. Наклад 300 прим. Зам. № 317.

Видавничий Дім «ІНЖЕК»

61001, Харків, пр. Гагаріна, 20. Тел. (057) 7034021, 7034001.

Свідоцтво про внесення до Державного реєстру України суб'єктів
видавничої діяльності ДК № 2265 від 18.08.2005 р.

Надруковано у ВД «ІНЖЕК», Харків, пр. Гагаріна, 20.