

**Гуцалюк О. М.**

доктор економічних наук, доцент

Центральноукраїнський національний технічний університет

м. Кропивницький, Україна

## **ЗАГРОЗИ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ПІДПРИЄМСТВ-УЧАСНИКІВ ПРИ ВИКОРИСТАННІ КОНГЛОМЕРАТНОЇ ФОРМИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОРПОРАТИВНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ**

Використання конгломератної форми організації корпоративної інтеграції, окрім очевидних та помітних переваг, пов'язаних із використанням ефекту масштабу та широких можливостей для диверсифікації господарських ризиків, визначається також низкою суттєвих загроз економічній безпеці підприємств-учасників, що обумовлюються потенційними негативними наслідками загострення такого роду проблем і обмежень для ефективності функціонування конгломерату.

По-перше, цілком ймовірною є можливість необґрунтованого зростання надлишкової диверсифікованості, внаслідок якого може відбуватися поступове, але неухильне зниження конкурентоспроможності вироблених підприємствами-учасниками товарів і послуг (через неможливість створення унікальних конкурентних переваг внаслідок природного для конгломератів обмеження виробничої спеціалізації).

По-друге, для конгломератної структури органічно притаманною є тенденція до поглибленої субоптимізації, відповідно до прояву якої всередині даної форми інтеграції звичайно будуть переважати прагнення щодо посилення та зміцнення внутрішньогрупових коопераційних зв'язків, навіть незважаючи на ймовірно недостатню та слабку технологічну спільність між підприємствами, які входять у конгломерат.

При цьому кожне з таких підприємств (внаслідок обмеженості або повної відсутності централізованого регулюючого впливу на позафінансові аспекти господарської діяльності учасників конгломерату, локальні економічні цілі яких насамперед пов'язані із максимізацією власного прибутку) звичайно буде прагнути до встановлення найбільш вигідних для себе трансфертних цін, що в межах конгломератної структури найчастіше не будуть мати альтернативи (навіть попри наявність «зовнішніх» аналогів більш високої якості або меншої ціни).

Внаслідок цілком ймовірними стають як зростання небезпеки поступового скорочення конкурентоспроможності кінцевих результатів функціонування ключових ланцюжків створення нової вартості (продукції або послуг, призначених для «сторонніх» споживачів, які власними сплаченими коштами формують фінансову базу функціонування та розвитку конгломерату), так і загроза виникнення конфліктів щодо перерозподілу одержаних від покупців фінансових ресурсів між учасниками конгломерату (такого роду взаємні претензії з приводу рівня трансфертних цін можуть бути

остаточно вирішені тільки головним підприємством конгломерату – проте втручання якого у безпосередні господарські відносини учасників без попереднього встановлення чітких та об'єктивних критеріїв та нормативів такого роду розподілу навряд чи слід вважати продуктивним).

По-третє, ефективність діяльності та усталеність розвитку конгломерату у великій мірі залежить від рівня фахової кваліфікації вищого управлінського персоналу (як керівництва головної холдингової компанії, так і вищого менеджменту підприємств-учасників), а також від раціональності побудови відповідної (багаторівневої та ієрархічно диференційованої) системи мотивації.

При цьому слід відзначити, що притаманна конгломератній структурі технологічна та економічна незв'язаність різних її складових закономірно та логічно визначає неодмінність суттєвого зростання вимог щодо важливості урахування особливостей та відмінностей господарської діяльності учасників конгломерату при визначенні положень кадрової політики та організаційного забезпечення управління (встановлення необхідних компетентностей керівників та провідних фахівців, упорядкування критеріїв та принципів розподілу функцій та відповідальності тощо), а також при формуванні дієвих мотиваційних комплексів стимулювання продуктивної праці.

З іншого боку, такого роду мотиваційні комплекси управлінського персоналу підприємств, які стають учасниками конгломератної структури через операції поглинання або злиття, можуть бути суттєво викривлені через, наприклад, негативний вплив особистісного рефлексивного сприйняття ситуацій зміни власника, перерозподілу корпоративного або управлінського контролю тощо.

По-четверте, фінансовий стан конгломератної структури визначається не тільки локальними фінансовими результатами та потребами інвестування проектів розвитку окремих підприємств-учасників, але й вартістю угод та обсягами додаткових зобов'язань за операціями, пов'язаними із придбанням нових об'єктів, тобто із здійсненням добровільних або недружніх зливань-поглинань.

При цьому звичайно досить великі обсяги коштів, необхідних для отримання контролю над певним суб'єктом господарювання (придбання або поглинання підприємства – «мішені»), що визначаються оцінкою його ринкової вартості, можуть і будуть доповнюватися додатковими виплатами власникам («премією за контроль»), а також достатньо помітними іншими витратами, пов'язаними із запобіганням загостренню корпоративних конфліктів із керівництвом та персоналом (у тому числі, наприклад, передбаченим діючими на момент злиття трудовими угодами додатковим винагородженням за зміну умов працевлаштування або при припиненні трудових відносин – тобто, так звані «золоті парашути»), із професійними спілками (в межах наявних умов галузевих угод або актів щодо соціального партнерства), із комерційними контрагентами (при наявності довгострокових контрактів) тощо.

Внаслідок величезні кошти, вкладені в поглинання конгломератом

підприємств у незв'язаних галузях, без належного стратегічного планування інтеграційного процесу найчастіше будуть приводити лише до зниження ефективності функціонування всього конгломерату в цілому.

Прагнення щодо обмеження або уникнення зазначених ризиків та загроз визначає доцільність використання організаційно-економічних форм корпоративної інтеграції, орієнтованих на підтримку більш значного рівня зв'язаності учасників об'єднання, зокрема, на засадах реалізації проектного (консорціум), ринково-договірного (картель), ринково-збутового (синдикат), виробничого (трест) або навіть некомерційного (асоціація) підходів щодо визначення цілей утворення КІО.

### *Література*

1. Гуцалюк О. М. Організація управління економічною безпекою корпоративного інтеграційного розвитку. Управління розвитком. 2016. № 2 (184). С. 66–74.

2. Гуцалюк О. М. Управління інтеграційним розвитком корпоративних підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Запоріжжя: Видавничий дім «Гельветика», 2018. 424 с.

---

**Воронкова В. Г.**

доктор філософських наук, професор

**Меліхова Т. О.**

доктор економічних наук, професор

Запорізький національний університет, Інженерний інститут

м. Запоріжжя, Україна

## **УМОВИ ВИЖИВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА АДАПТАЦІЇ ДО ЗМІН**

Актуальність теми обумовлена тим, що сьогодні підвищується значення умов виживання організації в умовах невизначеності та адаптації її до змін, що відбуваються у навколишньому середовищі та потребують постійної модернізації.

В умовах невизначеності відбувається збільшення складності, що потребує саморегулювання системи, від якості проведення якої залежать результати діяльності. Відповідно до теорії складних систем, впровадження тих чи інших процесів стосується всієї системи, невизначеність буде існувати завжди, тому необхідно адаптуватися не тільки до змін, але й оптимізувати систему.

Складні проблеми організації зазвичай пов'язані з непередбачуваністю, рішення яких криється у критичному аналізі всієї системи, а не лише зміни тих чи інших процесів. Слід відмітити, що умови виживання організації в умовах невизначеності та адаптації до змін сприяють тому, що ентропія в організації,