

Як видно з табл. 3, у більшості джерел автори відзначають головну функцію основного капіталу через основні засоби, що є автентичними за назвою. Вони вважають, що основний капітал складається з чотирьох елементів, що відповідає структурі І розділу активу балансу (рисунок).

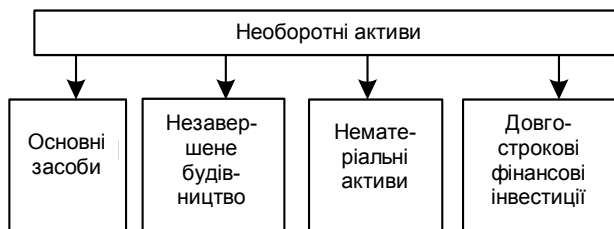


Рис. Елементи необоротних активів (основного капіталу) підприємства за балансом

За обліково-фінансовою сутністю основний капітал — це вкладення в необоротні активи у вигляді вартості матеріальних активів — основних засобів у робочому стані та незавершеного будівництва, нематеріальних активів, зокрема об'єктів прав та інтелектуальної власності, і довгострокових фінансових інвестицій.

Для розробки програм інвестиційного розвитку на інноваційній основі розглянуто технологічну структуру інвестицій в основний капітал 52 промислових підприємств міста Харкова (табл. 4).

Таблиця 4

Технологічна структура інвестицій в основний капітал за групою машинобудівних підприємств Харкова

Рік	Інвестиції в основний капітал, %	Зокрема на		
		будівельно-монтажні роботи	машини, обладнання, інструмент, інвентар	інші капітальні роботи та затрати
2002	100	24,13	75,87	—
2003	100	27,47	72,52	0,01

Як видно з табл. 4, питома вага будівельно-монтажних робіт деякою мірою збільшилася в 2003 році, що є позитивним з урахуванням того, що в 2003 році в Україні виконано будівельних робіт на 26,6% більше, ніж у 2002 році [24], тому можна передбачати подальше зростання обсягів будівельно-монтажних робіт. Також збільшився загальний рівень інвестування на 38,8%. Негативним є те, що відсутні інвестиції в нематеріальні активи, що не сприяє інноваційній моделі розвитку економіки.

Ключовими у функціональній ролі основного капіталу є його вартісні ознаки і збільшення прибутковості діяльності підприємств.

За відтворювальною структурою інвестиції спрямовувалися в технічне переозброєння, модернізацію, реконструкцію, а також в будівництво як нових підприємств, так і окремих об'єктів, що значною мірою впливає на покращення діяльності будь-якого підприємства з точки зору функціональної ролі основного капіталу.

Важливим висновком є те, що необхідно розширити уявлення про всі напрями можливого функціонального впливу основного капіталу на забезпечення діяльності підприємств та підвищення збалансованості розвитку його структурних складових за рахунок вкладення коштів у нематеріальні активи, довгострокові фінансові інвестиції та ін.

Перспективою подальших розробок є аналіз стану інвестування в основний капітал у регіональному та галузевому

аспектах і формування напрямів найбільш ефективного управління цим процесом.

Література: 1. Литвицький В. Промисловість — 2004: прискореного фінансу не відбулося // Урядовий кур'єр. — 2005. — №37. — С. 5. 2. Грузинов В. П. Економіка підприємства. Учебник для вузів / Под ред. проф. В. П. Грузинова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. — 536 с. 3. Кемпбелл Р. Макконнелл Макроекономіка / Кемпбелл Р. Макконнелл, Стенлі Л. Брю. — Львів: Просвіта, 1997. — 670 с. 4. Словарь бизнесмена. — М.: Экономика, 1999. — 380 с. 5. Колчина Н. В. Финансы предприятий: Учебник / Н. В. Колчина, Г. Б. Поляк, Л. П. Павлова; [Под ред. проф. Н. В. Колчиной. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 1998. — 416 с. 6. Вечканов Г. С. Микро- и макроэкономика. Энциклопедический словарь / Г. С. Вечканов, Г. Р. Вечканова. — СПб.: Изд. "Лань", 2000. — 352 с. 7. Економічна енциклопедія: У 3-х т. Т. 2. — К.: Видавничий центр "Академія", 2002. — 952 с. 8. Пасе К. Б. Большой толковый словарь бизнеса / К. Пасе, Б. Лоунс. — М.: Вече, 1998. — 688 с. 9. Розенберг Д. М. Бизнес и менеджмент. — М.: Инфра-М, 1997. — 464 с. 10. Словник сучасної економіки Макміллана. — К.: АртЕк, 2000. — 628 с. 11. Словник термінів ринкової економіки. — К.: Глобус, 1996. — 288 с. 12. Современный экономический словарь. — М.: Инфра-М, 1997. — 496 с. 13. Финансовый словарь. — М.: Финансы и статистика, 1999. — 256 с. 14. Экономическая энциклопедия / Гл. ред. Л. И. Абалкин. — М.: ОАО "Изд. "Экономика", 1999. — 1056 с. 15. Алексеев Л. М. Экономический словарь: банковская справа, фондовый рынок / Л. М. Алексеев, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич. — К.: Видавничий будинок "Максимум"; Тернопіль: Економічна думка, 2000. — 592 с. 16. Грачева Р. Собственный капитал: исторические корни бухгалтерского понятия // Бухгалтерия. Право. Налоги. Консультации. — 2003. — №32. — С. 43 — 48. 17. Современный финансово-кредитный словарь / Под общ. ред. М. Г. Лапусты, П. С. Никольского. — М.: ИНФРА-М, 1999. — 526 с. 18. Зятковский І. В. Фінанси підприємств: Навч. посібник. — Тернопіль: Економічна думка, 2002. — 400 с. 19. Новиков В. А. Практическая рыночная экономика. Толкование 4000 терминов: Словарь. — М.: Флинта, 1999. — 376 с. 20. Словарь современных экономических и правовых терминов / Под ред. В. Н. Шимова и В. С. Каменкова. — Мн.: Амалфея, 2002. — 816 с. 21. Большой энциклопедический словарь. — М.: Большая Российская энциклопедия; СПб.: Норинт, 2002. — 1456 с. 22. Загородний А. Г. Финансовый словарь / А. Г. Загородний, Г. Л. Вознюк, Т. С. Смовженко. — К.: Тов. "Знання", КОО; Львів: Вид. Львів. банк інституту НБУ, 2002. — 568 с. 23. Словарь по экономике: Пер. с англ. / Под ред. П. А. Ватника. — СПб.: Экономическая школа, 1998. — 752 с. 24. Економіка України за 2003 рік // Урядовий кур'єр. — 2004. — №12. — С. 6 — 7. 25. www.gazeta.ua. 26. Баранов В. В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятиями в традиционных и наукоемких отраслях. — М.: Дело, 2002. — 272 с. 27. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: Учебный курс. — К.: Ника — Центр, Эльга, 2002. — 528 с. 28. Гончаров А. Б. Финансовый менеджмент: Навчальний посібник. — Харків: ВД "ІНЖЕК", 2003. — 240 с. 29. Национальные стандарты бухгалтерского учета // Все о бухгалтерском учете. — 2001. — 19 апреля. — С. 1 — 63.

Стаття надійшла до редакції
30.05.2005 р.

УДК 658.114

Жуков Ю. Є.

ДЕЯКІ АСПЕКТИ КЛАСИФІКАЦІЇ Й СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ГРУПАМИ ПІДПРИЄМСТВ

The methodical recommendations for drawing-up the group of enterprises strategy development are offered. The necessity of determination the partner's relations between the enterprises the members of groups is motivated. The conditions of organizational redesigning the structure of the group are determined. The multivariate space of criteria of agreement the conflicting tendencies is designed. The directions of common functioning and development are determined.

Зараз однією з найпоширеніших тенденцій світової економіки стає її кластеризація [1; 2], яка проявляється в поширенні процесів інтеграції, створенні дієвих корпоративних структур

і зростанні кількості й різновидів групових об'єднань підприємств. Поява груп підприємств, на думку У. Пауэлла та Л. Сміт-Дора, виражається в розмиванні організаційних границь, зміні структур підприємств, поширенні взаємодії з конкурентами й активізації роботи з субпідрядниками [3]. Г. Р. Хасаєв й Ю. В. Міхеєв взагалі стверджують про необхідність подальшого еволюційного переходу від групи підприємств до кластер-орієнтованої регіональної політики, яка передбачає стійке територіально-галузеве співробітництво, поєднане інноваційною програмою впровадження сучасних виробничих, інжинірингових та управлінських технологій з метою підвищення конкурентоспроможності учасників кластеру [2]. Об'єктивні інтеграційні процеси також характерні й для вітчизняної економіки, що обумовлює актуальність теми дослідження.

Питанням розробки й управління реалізацією стратегії присвячено багато досліджень. Проте більшість з них орієнтовано або на окреме підприємство [4], або на велику корпоративну структуру холдингового типу [5; 6]. При цьому аспекти розробки стратегії групи підприємств, між якими відсутні відношення підпорядкування, залишаються недостатньо розробленими в науково-практичному плані. В наявних розробках подано лише окремі аспекти управління групою підприємств, такі, як визначення різних видів і способів взаємодії з іншими підприємствами [7], гармонізація відповідності елементів системи [1], покращення координації в процесі взаємодії [5] та управління взаєминами з постачальниками й клієнтами, спрямоване на досягнення більш високої споживчої вартості при менших витратах усього ланцюга постачань [8]. Термін "група підприємств" взагалі є досить новим для вітчизняної економічної науки [9], а наявні його тлумачення не відбивають усіх економічних передумов виникнення об'єднань підприємств, унаслідок чого з'являється розрив між формальними (зареєстрованими відповідно до вимог законодавства) й реальними (неформальними) групами.

Зазначені невідповідності обумовили мету написання статті — розробка типології групових об'єднань підприємств, визначення особливостей розробки стратегії групи й обґрунтування організаційно-структурних передумов її ефективної реалізації.

Відсутність загально визнаного поняття групи підприємств обумовило введення авторського тлумачення групи підприємств як об'єднання декількох економічних агентів, між якими існують стійкі взаємозв'язки, більш постійні, ніж прості ринкові транзакції; існує центральний елемент — стратегічний центр прийняття рішень, що може бути як юридичною особою, так і групою фізичних осіб; у деяких істотних (принципових) аспектах все об'єднання виступає як єдине ціле. Зрозуміло, що організаційна побудова й різновид групи визначають і стратегічні орієнтири її розвитку. В більшості наявних підходів до класифікації форм групового об'єднання підприємств виділяють ознаки ступеня взаємодії, тривалості співробітництва, формальної або неформальної організації групи тощо. Також для цілей формування

системи управління групою найчастіше розподіляють групи на холдингові (засновані на акціонерному способі контролю та відносинах власності) й нехолдингові (взаємини всередині яких регулюються спеціальними угодами).

Важливим питанням буде також визначення підходу до розробки загальної стратегії групового утворення та до створення системи реалізації обраних стратегічних альтернатив. Саме тому пропонується створення відповідної системи інтегрованого управління групою підприємств (СІУГП), основним завданням якої буде виявлення й максимально можливе задоволення потреб усіх членів групи за допомогою координації їх підсистем управління, спільного визначення цілей і розробки траєкторії групового розвитку.

Проблема розробки стратегічних рішень, перш за все, вимагає від керівництва підприємств, членів групи й обраних суб'єктів СІУГП формування ключових настанов (узгодженої всіма підприємствами місії групи). Умови кластеризації економіки призводять до поступового скорочення кількості завдань, обумовлених факторами внутрішнього середовища підприємств, в інтересах найбільш повного задоволення потреб клієнтів. Таким чином, можна виділити дві головні особливості розробки стратегії групи підприємств. По-перше, це необхідність вибору кращого варіанта сполучення підприємств, який відповідає поставленим цілям і забезпечує виживання всієї системи. По-друге, це необхідність безперервної підтримки й забезпечення максимального ступеня відповідності стратегічних альтернатив, обраних кожним членом групи, одна одній та узгодження кожної окремої альтернативи з загальною стратегією групи. Забезпечення такої відповідності можливе за допомогою авторських розробок поданих у роботі [10].

Слід зазначити, що, з токи зору СІУГП, у кожний заданий момент часу вся множина ринкових контрагентів ділиться на дві групи: група агентів у вільному (не пов'язаному) становищі та група агентів, що знаходяться у зв'язаному стані у вигляді множини організацій. Отже, інтегроване управління спрямоване на переведення безлічі соціально-економічних агентів з вільного, "хаотичного" стану в певну упорядковану інституціональну структуру, яка складається з агентів та зв'язків між ними. Водночас варто враховувати, що встановлені зв'язки між економічними агентами регулярно вичерпуються (перестають відповідати цілям, заради яких вони були встановлені). Після цього вони розриваються й агенти повертаються у вільне становище, цикли роботи інтеграційних механізмів повторюються. Разом з тим різноманітність типів групового об'єднання підприємств вимагає наявності відповідної кількості підходів до розробки й реалізації спільної стратегії. При цьому вважаємо за доцільне виділення декількох пар конфронтуючих тенденцій (табл. 1), що будуть здійснювати найбільший вплив на функціонування СІУГП.

Таблиця 1

Дихотомія понять, що визначають стратегію розвитку групи

Пара конфронтуючих тенденцій				Графічне зображення
1	2	3	4	5
Централізація управління (Ц)		Децентралізація управління (Д)		
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	
Краща організація координаційних й консолідуючих процесів, легке узгодження інтересів, дієвість розробки й контролю за реалізацією стратегії розвитку групи	Втрата швидкості й оперативності прийняття рішень, ускладнення процесу переконання групи, зростання рівня відповідальності окремих членів групи	Межі групи більш легко керовані, легка модифікація позиції групи, легка реакція на зовнішні обумовлення, зменшення витрат на утримання управлінського апарату	Зменшення відповідальності окремих членів групи, утруднення процедури узгодження інтересів, можливий непропорційний розподіл результатів господарювання	<pre>graph TD; A[Централізація управління Ц] --> B[Втрата оперативності в прийнятті рішень]; A --> C[Обмеження зростання]; A --> D[Необхідність збільшення розміру групи]; B --> E[Децентралізація управління Д]; C --> E; D --> E; E --> F[Втрата контролю]; E --> G[Нестійкість мережі]; F --> G; G --> A;</pre>

1	2	3	4	5
Концентрація діяльності (К)		Диверсифікація діяльності (Д)		
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	
Поширення інтеграційних процесів, наявність високого спільного потенціалу, прояви синергетичних ефектів, просте використання ключових компетенцій	Утруднення диверсифікації ризиків, втрата суміжних ринків, обмеження деяких напрямків розвитку, неповне використання потенціалу окремих членів групи	Зменшення ризику спільної діяльності, спрощення вирішення питань про зміну складу групи, охоплення значної частини різних ринків	Можлива відсутність відповідних зв'язків між членами групи, нівелювання прояву синергетичних ефектів, відсутність логіки у створенні групи	
Відкритість групи підприємств (В)		Закритість групи підприємств (З)		
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	
Висока інтеграція групи зі своїми контрагентами, поширення коопераційних зв'язків та угод	Зростання ризику залежності від середовища, загрози цілісності структури й складу групи	Обмеження впливу зовнішнього середовища, утворення замкнутого виробничого циклу	Утруднення зміни структури та переорієнтації діяльності, наявність втрачених можливостей	
Симетричність групи (С)		Асиметричність групи (А)		
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	
Пропорційність внеску членів, простота узгодження інтересів і розподілу ресурсів, досконала внутрішня конкуренція	Відсутність відповідального за прийняті рішення, можлива невідповідність між витратами й отриманим результатом	Відповідність внеску окремого члена групі отриманому результату, зростання відповідальності домінуючих підприємств	Виникають значні переваги на користь якогось із членів групи, зростання ризику виходу з групи підлеглих її членів	
Стійкість мережі (У)		Нестійкість мережі (Х)		
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	
Тривалі партнерські зв'язки, адаптивність структури, консолідація функцій управління, інтеграційні процеси	Втрата внутрішньої гнучкості, складність залучення нових членів до інтегрованого утворення	Легка переорієнтація структури тимчасового утворення, легкість проведення трансформаційних процесів	Зменшення довіри між членами групи, ускладнення управління групою, відсутність стратегічної спрямованості	

Так, розробка групової стратегії перш за все повинна передбачати визначення дихотомії понять централізації (Ц) та децентралізації (Н) сформованої групи. Важливість цього питання підтверджується відсутністю в різних авторів згоди відносно його вирішення. Так, наприклад, Р. Метьюз вважає, що різноманіття зв'язків у логістичній мережі створення вартості означає, що й інтеграційне управління повинно бути розосередженим і децентралізованим [5]. Також, оскільки межі сітових форм організації звичайно більш легко керовані, ніж межі ієрархічних структур, більш легким буде й модифікація композиції сітових організацій як відповідна реакція на ці зміни [10]. Водночас питання стратегічного планування, контролю за реалізацією обраної стратегії, стандартизації діяльності, консолідації бюджетів, розробки й проведення єдиної політики оперативного управління доцільно передати спільному керівництву й тим самим централізувати ряд функцій СІУГП. Однак оформлена

відповідним чином централізація управління супроводжується можливістю виникнення різного роду відповідальності окремих суб'єктів СІУГП або підприємства, яке утворило центр ланцюга створення вартості. Таке зростання відповідальності входить у конфлікт з прагненням до мінімізації ризиків.

Іншим важливим протиріччям, яке слід враховувати при побудові СІУГП, є розбіжності в можливому ступені відкритості (В) й закритості (З) групи підприємств, які можуть визначатися за критерієм інтенсивності й спрямованості її взаємодії з зовнішнім середовищем. Для відкритої групи будуть характерні часті та періодичні транзакції з зовнішніми контрагентами, встановлення з ними коопераційних зв'язків і компромісів. Закрита група навпаки прагнучим до обмеження впливу зовнішнього середовища шляхом епізодичного проведення рідких транзакцій. Також закритій групі властиві переважно жорсткі конкурентні й конфліктні взаємини.

Особливості сучасного етапу розвитку національної економіки обумовили необхідність виділення в якості наступної пари параметрів розробки групової стратегії таких особливостей господарської діяльності групи, як концентрація (*K*) та диверсифікація (*D*). Це обумовлюється тим, що більшість фактично існуючих груп включають широко диверсифіковані об'єднання підприємства, часто утворені за умови повної відсутності зв'язків між собою. Управління такими групами матиме свої особливості, пов'язані з необхідністю виявлення й поширення синергетичних ефектів усередині групи.

Особливої актуальності під час функціонування СІУГП набувають питання асиметричності в розподілі наявних активів і релевантних ресурсів між підприємствами, членами групи. У зв'язку з цим вважаємо за необхідне розглянути дихотомію понять симетричності і повне зосередження ресурсів (*C*) та асиметричності і повне розподілення ресурсів (*A*) групи, що визначатиме бажану модель групи.

Розроблена автором декомпозиція групової стратегії обумовила окреме виділення питань стратегічного переформування складу підприємств групи. У зв'язку з цим виникає необхідність додаткового розгляду періодичності проведення трансформаційних процесів усередині групи. Така періодичність обумовлює виділення таких параметрів, як стійкість мережі (постійність складу учасників) групи (*Y*) та нестійкість мережі й проявлення хаотичних зв'язків (*X*). Їх впровадження пов'язано з існуванням протиріччя між необхідністю підтримки стабільності (вертикальна інтеграція) й забезпеченням гнучкості (сітьові групи).

Для полегшення процесу стратегічного управління групою підприємств необхідно отримати кількісну оцінку кожної наведеної пари тенденцій. Для цього можна використати методи експертних оцінок. У такому випадку оцінки ступеня впливу означених тенденцій будуть знаходитись між їх крайніми полюсами (максимальними ступенями позитивної й негативної оцінки за обраним критерієм) в інтервалі $[-1, +1]$. З іншого боку, можна встановити множину параметрів, яка буде характеризувати кожну конфронтуючу тенденцію, так як це було подано в роботі [3]. У такому випадку можна отримати багатовимірний простір критеріїв, що будуються як полярні шкали: "централізоване управління (*C*) – децентралізоване управління (*H*)", "відкритість групи (*B*) – закритість групи (*3*)", "концентрація групової діяльності (*K*) – диверсифікація діяльності групи (*D*)", "симетри-

чність об'єднання (*C*) – асиметричність об'єднання (*A*)", "стійкість структури (*Y*) – нестійкість структури (*X*)".

Стратегія групового розвитку, напрямки переконфігурації структури групи, особливості побудови підсистем реалізації стратегічних рішень значним чином визначатимуться саме поєднанням означених критеріїв. У табл. 2 подано тлумачення особливостей побудови СІУГП у залежності від поєднань крайніх оцінок за обраними критеріями.

Розробляючи СІУГП, можна встановити оптимальні (бажані, еталонні) параметри для кожної пари критеріїв. Бажана структура групового об'єднання може бути задана ідеальною точкою. Тоді завдання СІУГП будуть зводитися до побудови ефективної структури групи й наближення її до оптимально визначеної. При цьому варто враховувати й побудову системи реалізації поставлених стратегічних цілей та її інтеграцію з оперативною складовою інтегрованого управління.

Кожні рішення, які приймаються в системі інтегрованого управління, залежать від вигід, що очікуються. Сприяння або протидія цим рішенням визначається насамперед тим, як особи, що приймають рішення, пояснюють виконавцям поточну ситуацію й передбачають майбутні стани системи. У разі, коли вигоди розглядаються виключно як егоїстичні, неможливо встановити синергію групової діяльності й оптимальним чином розподілити релевантні ресурси. Отже, основою формування системи реалізації встановлених стратегічних альтернатив буде формування відповідного механізму розподілу й оптимізації вигід від спільної діяльності.

Під час застосування СІУГП між підприємствами виникають технологічні зв'язки й специфічні взаємодії, які визначають від кого окреме підприємство одержує проміжний продукт процесу виробництва, і кому передає його далі після завершення своєї частини перетворення цього продукту. Узгодження даного процесу можливе шляхом створення системи взаємного моніторингу, задля чого в табл. 3 наведено агреговане представлення підходів до структурної організації групи й відповідного встановлення механізмів спостереження за внутрішніми процесами контрагентів членів групи. Також у табл. 3 подано узагальнені підходи до розподілу суб'єктів СІУГП ($M(i)$) між підприємствами групи й визначення їхньої пріоритетності (M_j) або підлеглості (m_j).

Таблиця 2

Особливості побудови СІУГП й розробки спільної стратегії для різних типів груп підприємств

№	Тип	Характеристика	Особливості побудови СІУГП	Особливості розробки стратегії
1	2	3	4	5
1	ЦВКСУ	Стійке відкрите утворення рівноправних підприємств, зайнятих одним видом діяльності з єдиним управлінським центром	Відповідно до прийнятих рішень про особливості ведення спільної діяльності на постійній основі формується центр прийняття рішень	За допомогою створеного координаційного центру узгоджуються стратегічні інтереси кожного члена групи
2	ЦВКСХ	Тимчасове відкрите утворення рівноправних підприємств, зайнятих одним видом діяльності з єдиним управлінським центром	Утворення єдиного інформаційного простору за допомогою угод про спільну діяльність та його перегляд у разі зміни складу підприємств групи	Основою для розробки стратегії буде вирішення питання про склад групи підприємств й узгодження інтересів шляхом підпорядкування нових членів
3	ЦВКАУ	Стійке відкрите утворення підприємств, що розрізняються за впливом на групову діяльність, зайнятих одним видом діяльності, підпорядкованих головному підприємству	Основою є система управління, наявна на одному або декількох домінуючих підприємствах. У межах систем управління даних підприємств може бути утворено центр	Головна компанія (домінуюче підприємство) отримує можливість визначати (або на разі декларувати) стратегічні рішення, що зобов'язані виконувати решта членів групи
4	ЦВКАХ	Відкрите утворення ряду головних і допоміжних (підпорядкованих) підприємств, зайнятих одним видом діяльності з постійно змінюваним складом учасників	Поширене ієрархічне підпорядкування членів групи вздовж інтегрованого ланцюга створення вартості та консолідація бюджетування й рішень	Стратегія розробляється домінуючими підприємствами. Основним питанням буде перегляд складу допоміжних членів групи й контрагентів-партнерів
5	ЦВДСУ	Стійке відкрите утворення рівноправних диверсифікованих підприємств з єдиним управлінським центром	Спільний розподіл релевантних ресурсів і конкурентних переваг між усіма різновидами діяльності групи	Вирішення питання про виділення нових ринків (напрямків діяльності) й встановлення відповідного складу групи

1	2	3	4	5
6	ЦВДСХ	Відкрите утворення диверсифікованих підприємств зі змінюваною структурою й виділеним координаційним центром	Централізований перерозподіл ресурсів і активів групи між диверсифікованими видами діяльності її членів для збільшення консолідованого прибутку	Припинення членства у групі підприємств, що відповідають неприбутковим напрямкам діяльності, й активізація роботи на прибуткових ринках
7	ЦВДАУ	Диверсифікована група зі стійкою структурою головних і підпорядкованих підприємств та єдиним управлінським центром	У межах домінуючих членів групи утворюються координаційні центри для підлеглих підприємств відповідно до кожного напрямку діяльності	Консолідацію бюджетів виробляють головні члени групи відповідно до виділених напрямків діяльності з подальшим узгодженням один з одним
8	ЦВДАХ	Широкопрофільне об'єднання підприємств зі змінним складом підпорядкованих їм партнерів	Створюється на головних підприємствах єдиний інформаційний простір, до якого залучаються нові підлеглі члени	Домінуюче на відповідному напрямку діяльності (після узгодження) переглядає склад підлеглих підприємств
9	ЦЗКСУ	Стійке уособлене утворення рівноправних підприємств, зайнятих одним видом діяльності з єдиним управлінським центром	Відповідно до прийнятих рішень про особливості ведення спільної діяльності на постійній основі формується єдиний центр прийняття рішень	Узгодження в межах спільного координаційного центру інтересів кожного з членів групи та їхня переорієнтація на внутрішньогруповий ринок
10	ЦЗКСХ	Тимчасова інтегрована структура рівноправних підприємств, зайнятих одним видом діяльності з єдиним управлінським центром	Тимчасове утворення єдиного інформаційного простору за допомогою угод про спільну діяльність та його перегляд у разі зміни складу підприємств групи	Узгоджена стратегія швидкого досягнення цілей відокремленого інтегрованого тимчасового об'єднання рівноправних підприємств
11	ЦЗКАУ	Стійке відокремлене уособлене утворення головних і підпорядкованих їм підприємств, зайнятих одним видом діяльності з єдиним центром управління	Основою інтегрованого управління є домінування інтересів головних підприємств, які спільно утворюють координаційний центр	Головні підприємства повністю визначають стратегічні альтернативи розвитку групи, яких зобов'язані дотримуватися решта членів групи
12	ЦЗКАХ	Об'єднання підприємств для досягнення певного результату з постійним переглядом складу підпорядкованих членів групи з обмеженням кількості зовнішніх зв'язків	Поширене ієрархічне підпорядкування членів групи впродовж інтегрованого ланцюга створення вартості та консолідація бюджетування й внутрішня спрямованість прийняття рішень	Стратегія розробляється домінуючими підприємствами, які визначають стратегічні альтернативи розвитку та принципи перегляду складу допоміжних членів групи й контрагентів-партнерів
13	ЦЗДСУ	Замкнене об'єднання рівноправних підприємств, що здійснює диверсифіковану діяльність з централізацією координаційних функцій	Організація інтегрованого управління відповідає дивізійній структурі, орієнтованій на задоволення поширених вимог внутрішнього ринку	Консолідована стратегія узгодженого розвитку всіх напрямків діяльності відокремленої групи підприємств, орієнтованих на задоволення власних потреб
14	ЦЗДСХ	Замкнене диверсифіковане тимчасове об'єднання рівноправних підприємств з присутнім централізованим координаційним центром	Утворення уособленого координаційного центру й інформаційного простору для досягнення тимчасових переваг за різними напрямками діяльності	Стратегія тимчасового залучення та подальшого постійного перегляду складу групи диверсифікованих підприємств, орієнтованих на внутрішній ринок
15	ЦЗДАУ	Диверсифікований ланцюг створення вартості з виділеними компетент-центрами та уособленою стійкою структурою дочірніх підприємств	Організація управління відповідає особливостям інтегрованого холдингу з ієрархічною розподіленою організаційною структурою	Стратегія задоволення інтересів головних за відповідними напрямками діяльності підприємств з урахуванням інтересів внутрішньогрупового ринку
16	ЦЗДАХ	Тимчасове замкнене об'єднання підприємств, що веде різнопланову діяльність, яка спрямовується декількома головними підприємствами	Управління поєднанням інтегрованих ланцюгів створення вартості за різними напрямками діяльності групи в інтересах домінуючих підприємств	Стратегія досягнення тимчасових інтересів домінуючих членів групи шляхом залучення до її складу нових контрагентів внутрішнього ринку
17	НВКСУ	Розподілена група рівноправних підприємств-партнерів зі стійкою структурою і зв'язками об'єднана для досягнення спільних за певним напрямком цілей	Взаємна координація досягнення групових цілей шляхом створення системи спільного моніторингу внутрішньогрупових контрагентів	Розробка власної стратегії кожним з членів групи, адаптованої до умов спільної діяльності й означених правил існування групи
18	НВКСХ	Тимчасове утворення однакових за впливовістю на результати діяльності підприємств, що активно співпрацюють один з одним та з зовнішніми контрагентами з перемінним, у залежності від пріоритетності завдання, що вирішується, складом членів	Децентралізоване управління спрямоване на досягнення стратегічних цілей, узгоджених у межах тимчасової групи, орієнтоване на максимізацію власного прибутку, але з врахуванням спільно розробленої групової стратегії	Стратегія залучення нових членів до складу групи, орієнтованої на окремий різновид діяльності, функціонування яких приведе до розширення чисельності, прибутків групи та подальшої інтеграції логістичного ланцюга

1	2	3	4	5
19	НВКАУ	Розподілена група підприємств-партнерів зі стійкою структурою й зв'язками об'єднана для досягнення спільних за певним напрямком цілей з нерівномірно пропорційним розподілом результатів господарювання	Взаємна координація досягнення спільних цілей шляхом пропорційної (для домінуючих підприємств) участі в процесі управління й моніторингу діяльності внутрішньогрупових контрагентів	Домінуючі підприємства отримують можливість декларувати напрямки узгодження стратегічних альтернатив внутрішньогрупового розвитку, яких повинні дотримуватися решта підприємств -- членів групи
20	НВКАХ	Об'єднання самостійно керованих підприємств зі змінним складом і різним впливом на розробку стратегії й розподіл результатів господарювання	Узгодження інтересів між підприємствами-лідерами внутрішнього ринку -- з централізацією управлінських функцій стосовно підлеглих членів групи	Стратегія тимчасового перерозподілу релевантних ресурсів домінуючими підприємствами відповідно до обраного виду діяльності групи
21	НВДСУ	Диверсифікована група з відкритою стійкою структурою заснована на горизонтальних зв'язках	Взаємно координована система спільного моніторингу розподілена відповідно до напрямків діяльності	Вирішення питання про виділення нових ринків (напрямків діяльності) й встановлення відповідного складу групи
22	НВДСХ	Диверсифікована група з відкритою змінною структурою з поширеними горизонтальними зв'язками	Система спільного моніторингу розподілена за напрямками діяльності, до якої приєднуються нові члени групи	Перегляд складу групи відповідно до наявних напрямків діяльності й залучення підприємств з прибуткових ринків
23	НВДАУ	Розподілена група диверсифікованих підприємств-партнерів зі стійкою структурою й зв'язками з несиметричним розподілом результатів господарювання	Часткова централізація функцій управління підприємствами, що підпорядковані головним членам групи, між якими поширені горизонтальні зв'язки	Консолідацію бюджетів виробляють головні члени групи відповідно виділеним напрямкам діяльності з подальшим узгодженням один з одним
24	НВДАХ	Об'єднання самостійно керованих, різнопрофільних підприємств зі змінним складом й різним впливом на розробку стратегії й розподіл результатів	Створення єдиного інформаційного простору серед домінуючих підприємств з тимчасовим залученням до нього нових підлеглих членів	Домінуючі на відповідних напрямках діяльності підприємства узгоджують зміни складу підлеглих підприємств і разом встановлюють напрямки співпраці
25	НЗКСУ	Стіяка мережа автономних, децентралізовано взаємодіючих підприємств, що прагнуть поєднати ресурси для досягнення певної вузької мети	Координація діяльності учасників групи для реалізації встановлених цілей з розподілом функцій інтегрованого управління між членами групи	Інтегрована стратегія достатньо автономних підприємств у межах замкненого логістичного ланцюга створення вартості
26	НЗКСХ	Тимчасова мережа автономних, децентралізовано взаємодіючих підприємств, що прагнуть поєднати ресурси для концентрації	Утворення єдиного інформаційного простору за допомогою угод про спільну діяльність та його перегляд у разі зміни складу	Реалізація крупної програми або виконання інноваційно-інвестиційного проекту з подальшою переконфігурацією складу групи
27	НЗКАУ	Тимчасова мережа автономних, децентралізовано взаємодіючих підприємств, поєднаних біля виділеного логістичного центру	Наявність ознак централізації управління на домінуючих членах групи відносно підлеглих підприємств-членів групи	Стратегія узгодження інтересів членів інтегрованої групи підприємств з домінуванням головних центрів логістичної взаємодії
28	НЗКАХ	Тимчасово відокремлене від зовнішніх контрагентів об'єднання різновпливових підприємств побудоване для досягнення конкретних цілей	Створюється на головних підприємствах єдиний інформаційний простір, до якого залучаються нові (або від'єднуються старі) підлеглі члени	Стратегія тимчасового перерозподілу релевантних ресурсів домінуючими підприємствами відповідно до обраного виду діяльності групи
29	НЗДСУ	Стіяке замкнене об'єднання рівноправних підприємств, що ведуть диверсифіковану діяльність	Створення внутрішньогрупового інформаційного простору, поєднане зі зменшенням зовнішньогрупових зв'язків	Стратегія узгодження інтересів членів групи відповідно до кожного напрямку діяльності, що наявний усередині групи
30	НЗДСХ	Замкнене об'єднання рівноправних підприємств, що ведуть диверсифіковану діяльність, яка характеризується змінною структурою	Створення внутрішньогрупового інформаційного простору й розробка правил функціонування й перегляду складу замкненої групи	Стратегія узгодження інтересів членів групи відповідно до обраних напрямків діяльності з орієнтацією на потреби внутрішнього ринку
31	НЗДАУ	Стіяке замкнене об'єднання підприємств, що ведуть диверсифіковану діяльність, з пропорційним розподілом результатів господарювання	Наявність ознак централізації управління на домінуючих членах групи відносно підлеглих підприємств відповідно до кожного напрямку діяльності	Стратегія узгодження інтересів членів групи відповідно до кожного напрямку діяльності з перевагою головних підприємств -- членів групи

Таблиця 3

Закінчення табл. 3

Базові варіанти структурної побудови груп підприємств

№	Типи	Характеристика	Графічне представлення
1	2	3	4
1	ЦВКСУ ЦВКСХ ЦВДСУ ЦВДСХ	Відкрита група, орієнтована на зовнішніх контрагентів, ієрархічний холдинг, вертикально інтегрована група з втратою або без втрати юридичної самостійності членів групи. Прийняття тактичних рішень і розробка спільної стратегії узгоджуються й контролюються єдиним організаційно виділеним координаційним центром	
2	ЦЗКСУ ЦЗКСХ ЦЗДСУ ЦЗДСХ	Дивізійна організація; диверсифікований холдинг з обмеженими зв'язками із зовнішніми контрагентами; ієрархічний холдинг з поширеними горизонтальними зв'язками між його членами та можливою децентралізацією деяких функцій	
3	ЦВКАУ ЦВКАХ ЦВДАУ ЦВДАХ	Інтегрований (здебільш вертикально) ланцюг створення вартості з поширеним ієрархічним підпорядкуванням підприємств, множинною мережею зворотних зв'язків та єдиним консолідованим бюджетом і спільним центром прийняття рішень	
4	ЦЗКАУ ЦЗКАХ ЦЗДАУ ЦЗДАХ	Група утворюється як великий інтегрований холдинг з ієрархічною організаційною структурою. У більшості випадків члени групи втрачають юридичну самостійність і повністю підпорядковуються головному підприємству	
5	НВКСУ НВКСХ НВДСУ НВДСХ	Відкрите горизонтальне підприємство, в якого межі між підприємством та його середовищем є розмитими й умовними, а управління носить децентралізований характер, тобто перебігають горизонтальні зв'язки. Цей тип групи утворюється для спільного виконання різних функцій. Взаємодія з зовнішніми контрагентами й вихід з групи здійснюється в односторонньому порядку, без узгодження з партнерами	
6	НЗКСУ НЗКСХ НЗДСУ НЗДСХ	Розподілене підприємство або мережа достатньо автономних децентралізовано взаємодіючих і географічно віддалених підприємств, що прагнуть поєднати фінансові, виробничі, людські та інші ресурси. Така група утворюється за для реалізації крупних програм або виконання інноваційних проектів	

1	2	3	4
7	НВКАУ НВКАХ НВДАУ НВДАХ	Гнучке розширене підприємство, що має відкрити й змінну структуру, де в центральному вузлі зосереджені стратегічні ресурси, котрі формують організаційне ядро, а менш важливі компоненти передані зовнішнім партнерам, які зберігають один з одним горизонтальні зв'язки. Передбачена часткова централізація ряду функцій, що формують створення додаткової вартості	
8	НЗКАУ НЗКАХ НЗДАУ НЗДАХ	Розширене підприємство, що становить замкнену організацію, в якій присутність координаційного центру (який утворюється на одному з головних підприємств) є домінуючою. Водночас наявна децентралізація більшості функцій управління	

Таким чином, оскільки в межах групи поєднуються декілька незалежних підприємств, то в результаті часто наявність декількох керівних центрів, які повинні спільно приймати рішення стосовно напрямків реалізації проекту або спільного розвитку. Саме наявність багатьох керівних центрів і робить інтегроване управління групою більш складним у порівнянні з організацією зі звичайною ієрархічною структурою, оскільки навіть для швидкого вирішення проблемного питання потрібна згода всіх партнерів. Саме тому особливої актуальності набуває проблема створення відповідного для кожного з розглянутих у табл. 3 типів групового об'єднання підприємств координаційного (узгоджувального) центру та його організаційно-структурного регламентування.

Практичне використання розглянутих у табл. 2 напрямків розробки групової стратегії вимагає розробки методики кількісної оцінки (як точної, так і інтервальної) за означеними критеріями. Саме це вимагає проведення подальших досліджень щодо розробки й використання як відповідних лінгвістичних змінних, так і введення коефіцієнтів, що характеризують параметри групи відповідно до табл. 1.

Література: 1. Фишер П. Стратегия привлечения инвестиций в промышленность России // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — №3. — С. 20 – 26. 2. Хасаев Г. Р. Кластеры — современные инструменты повышения конкурентоспособности региона / Г. Р. Хасаев, Ю. В. Михеев // Компас промышленной реструктуризации. — 2003. — №5(6). — С. 12 — 18. 3. Пушкар О. І. Теоретичні основи побудови системи інтегрованого управління групою підприємств / О. І. Пушкар, Ю. Є. Жуков // Управління розвитком. — 2005. — №1. — С. 3 – 11. 4. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 576 с. 5. Мэтьюз Р. Новая матрица, или логика стратегического превосходства / Р. Мэтьюз, А. Агеев, З. Большаков. — М.: ОЛМА-ПРЕСС; Институт экономических стратегий, 2003. — 240 с. 6. Пауэлл У. Сети и хозяйственная жизнь / У. Пауэлл, Л. Смит-Дор // Экономическая социология. — 2003. — №3. — Т. 4. — С. 61 — 105. 7. Миклтуэйт Дж. Магия менеджмента / Дж. Миклтуэйт, А. Вулдридж; Пер. с англ. М. В. Измествева. — М.: ООО "Издательство АСТ"; ООО "Транзит-книга", 2004. — 416 с. 8. Кристофер М. Логистика и управление цепочками поставок / Под общ. ред. В. С. Лукинского. — СПб.: Питер, 2004. — 316 с. 9. Положение (стандарт) бухгалтерського учета 19 "Объединение предприятий" // Бизнес. — 2000. — №385. — С. 58 – 60. 10. Пушкар О. І. Постановка задачі формування системи інтегрованого управління групою підприємств / О. І. Пушкар, Ю. Є. Жуков // Вісник ХНУ. — 2004. — №634. — С. 215 – 220.