

Л.М. Ганущак-Єфіменко

## ІНТЕГРОВАНІ СТРУКТУРИ БІЗНЕСУ ТА ЇХ РОЛЬ В ЕКОНОМІКАХ КРАЇН СВІТУ\*

*У статті викладено результати досліджень у сфері розвитку інтеграційної діяльності суб'єктів господарювання. Проаналізовано міжнародний досвід складових інтеграційного розвитку, запропоновано комплекс заходів щодо активізації процесів інтеграційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.*

*Ключові слова: інтегровані структури бізнесу, кластери, концерни, фінансово-промислові групи, стратегічні альянси.*

*Рис. 1. Табл. 1. Літ. 10.*

Л.М. Ганущак-Єфіменко

## ИНТЕГРИРОВАННЫЕ СТРУКТУРЫ БИЗНЕСА И ИХ РОЛЬ В ЭКОНОМИКАХ СТРАН МИРА

*В статье изложены результаты исследований в области развития интеграционной деятельности субъектов хозяйствования. Проанализирован международный опыт составляющих интеграционного развития, предложен комплекс мер по активизации процессов интеграционного развития отечественных субъектов хозяйствования.*

*Ключевые слова: интегрированные структуры бизнеса, кластеры, концерны, финансово-промышленные группы, стратегические альянсы.*

L.M. Ganushchak-Yefimenko

## INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES AND THEIR ROLE IN COUNTRIES' ECONOMIES

*The article presents the results of the research in the field of the integrative activity development for business entities. The international experience concerning the components of the integrative development is analyzed, and a set of measures on activation of the integrative development processes for the national business entities is offered.*

*Keywords: integrated business structures; clusters; concerns; financial & industrial groups; strategic alliances.*

**Постановка проблеми.** Збільшення угод на ринку зливань і поглинань поряд із розширенням м'яких інтеграційних форм, утворених на засадах партнерства, вимагає створення належного механізму управління. Експортна орієнтація підприємств вітчизняного машинобудівного комплексу ще більше актуалізує цю потребу через значно жорсткіші умови ведення конкурентної боротьби та максимізацію використання інтеграційного потенціалу транснаціонального співробітництва.

**Аналіз останніх досліджень.** Сьогодні як у світовій економіці в цілому, так і економіках провідних країн світу головну роль відіграють не окремі суб'єкти господарювання, а інтегровані структури бізнесу. Світ вступив в «еру інтегрованих структур бізнесу» (ІСБ).

\* статтю підготовлено на основі доповіді на X-му ювілейному міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та подоланні наслідків Чорнобильської катастрофи» (27 червня – 1 липня 2011 р., Київ – оз. Світязь).

Серед ІСБ найбільше впливають на економіки країн світу такі суб'єкти господарювання: промислові концерни, фінансово-промислові групи (ФПГ), стратегічні альянси (СА) та кластери.

Різні типи ІСБ мають специфічні особливості, характерні риси і неоднаковий ступінь інтеграції. Найбільш жорсткий ступінь інтеграції – у промислових концернів, а найбільш м'який – у СА. ФПГ і кластери займають проміжні положення.

**Невирішені частини проблеми.** Дослідження поняття та ролі інтегрованих структур бізнесу в економіках різних країн світу дало змогу визначити такі особливості національних ІСБ: це невідповідність формальних і реальних прав власності та поточної ефективності систем управління темпам зростання обсягів діяльності; домінуюча орієнтованість на лінійні структури, що не враховує сутнісної трансформації інтеграційних процесів; неефективність розподілу повноважень, пов'язана з розмаїтістю параметрів внутрішнього середовища та відсутністю дієвого підходу до регулювання діяльності ІСБ через надмірну амбітність власників і стратегічні прорахунки.

**Метою дослідження** є аналіз міжнародного досвіду складових інтеграційного розвитку, розроблення комплексу заходів щодо активізації процесів інтеграційного розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання.

**Основні результати дослідження.** Аналіз світового досвіду показує, що у 80–90-х роках ХХ ст. спостерігалось бурхливе зростання кількості технопарків, головною метою діяльності яких є саме розвиток наявного інноваційного потенціалу. Протягом 80–90-х років ХХ ст. 130 тис. працівників технопарку «Силіконова долина», що є фактично науково-промисловою агломерацією, "high-tech" регіоном, створили понад 200 тис. зразків нової продукції. Для порівняння: у Європі наймасштабніший євротехнопарк «Софія-Антиполіс», розташований на півдні Франції, зосередив приблизно у 1200 компаніях лише 24 тис. науковців та інженерів [4, 106].

У середині 90-х років ХХ ст. загальна кількість інноваційних компаній на території технологічних (наукових) парків у всьому світі складала більш ніж 11 тис., а кількість зайнятих у них спеціалістів – понад 430 тис. (в розрахунку на одну компанію – майже 40 фахівців) [4, 106]. Аналізуючи історичний розвиток технопаркових структур, доречно зауважити, що перший у світі технопарк «Силіконова долина» створено ще у 50-х роках ХХ ст. у США з метою комерціалізації інноваційних розробок Стенфордського університету (Каліфорнія) у взаємодії з підприємством-лідером у галузі мікроелектроніки "Hewlett Packard". Однією з особливостей американських технологічних парків є їхній тісний зв'язок з університетами і державними науково-дослідницькими центрами. Так, 23 із 25 найбільших університетів США створили навколо себе наукові технологічні парки. При цьому використовуються декілька моделей взаємовідносин, коли університети створюють технопарк як свій внутрішній структурний підрозділ, самостійну структурну одиницю, спільне підприємство. Технопарк створюється разом із державною (урядовою) структурою. При цьому підписуються контракти з виконавцями інноваційних проектів.

У Європі наукові парки з'явилися на початку 70-х років ХХ століття. Першими з них були дослідницький парк Університету Херіот-Уатт в Единбурзі,

науковий парк Триніті-коледжу в Кембриджі (Велика Британія), «Левен-ла-Нев» у Бельгії, «Софія-Антиполіс» у Ніцці [4, 106].

На особливу увагу заслуговує досвід Кембриджського технопарку, створеного на базі всесвітньо відомого університету. Район, що оточує університет, ще 40 років тому був сільською місцевістю. Після створення технопарку за останні 15 років поблизу нього розмістилися 1600 високотехнологічних компаній, у яких працюють 45 тис. дослідників і вчених.

Варто виділити і фінський досвід створення технопаркових структур. У цій країні технопарковий рух розпочався у 1981 році. У 2000 р. в Фінляндії на території 500 тис. кв. м функціонувало 17 технопарків, до складу яких входило 1200 компаній, дослідницьких установ та інших організацій, в яких працювало близько 12 тис. спеціалістів різних напрямів [4, 105].

Слід відзначити, що завдяки глобалізації спостерігається тенденція співпраці європейських технопарків із транснаціональними компаніями, створення спільних технопарків кількома країнами. Так, всесвітньо відомими компаніями «Майкрософт» і АТ&Т у Кембриджському технопарку відкрито власні філії – дослідницькі центри із бюджетом відповідно 80 млн. дол. США і 50 млн. дол. США. Створено українсько-китайський технопарк у м. Дзі Нань (провінція Шандунь), для якого побудовано найсучасніший будинок площею 128 тис. кв. м. Фінансування проектів технопарку забезпечується за рахунок бюджету міста на 80%, провінції – на 15%, держбюджету – на 5% [4, 107].

Формуються спільні технопарки (інтертехноконсорціуми), засновниками яких виступають бізнесові структури Росії, Китаю та Індії. Серед країн-членів Європейського Союзу за підтримки Комісії ЄС реалізується спеціальна програма ПАКСІС зі створення мережі технопарків та інноваційних центрів.

Прикладом ефективного розвитку технопарків є Китай, де наукові і технологічні парки створюються з урахуванням досвіду промислово розвинених країн. У країні налічується 53 національних парки, які системно охоплюють понад 65 тис. малих і середніх компаній, їхній сумарний кадровий науково-технічний потенціал становить майже 3 млн. вчених та інженерів. Крім того, тут функціонують 50 провінційних парків і 30 парків при університетах [5].

Як у країнах Європи, так і у США бурхливий сплеск створення й розвитку наукових парків розпочався після виходу зі стану економічної кризи у 80-ті роки ХХ століття. Наприкінці 90-х ХХ ст. у Європі вже функціонувало понад 1,5 тис. різних інноваційних центрів, у т. ч. більш ніж 260 науково-технологічних парків [4, 105]. На сьогоднішній момент у світі функціонують понад 500 технопаркових структур, у США їх налічується понад 140, у Японії – близько 50, Китаї – понад 50, Великій Британії – більш ніж 40, Франції – 30. Понад 100 наукових і технологічних парків функціонують у країнах Центральної та Східної Європи, близько 60 – у Росії [4, 106].

Однією з найпоширеніших форм інтегрованих структур бізнесу є промисловий концерн, під яким розуміється об'єднання під єдиним управлінням головного й декількох промислових підприємств, юридично самостійних, але зв'язаних системою участі у власності. Світовими лідерами серед промислових концернів за обсягами продажів є нафтова галузь, автомобілебудування й споживча електротехніка. Найбільші промислові

концерни розташовані в таких країнах світу: США, Велика Британія, Японія, Німеччина та Франція.

Промислові концерни класифікуються за такими основними ознаками: процес організації, система участі в капіталі, організація управлінського процесу, тип інтеграції, структура участі у капіталі.

Останнім часом у світовій економіці однією з головних форм ділового співробітництва між фірмами стали СА, які передбачають довгострокову стратегічну угоду між незалежними партнерами, спрямовану на координацію спільної діяльності з компенсації слабких сторін або створення конкурентних переваг. Як свідчить проведене дослідження, домінуючу роль у світовій системі стратегічних альянсів відіграють європейські компанії, а саме французькі та англійські.

СА створюються у різних галузях економіки, але передусім у високотехнологічних. Це обумовлено високими витратами на вхід до них, високими тарифними й нетарифними бар'єрами, технологіями, що швидко змінюються, й значними операційними ризиками.

СА класифікуються за такими основними ознаками: масштабом діяльності, юридичною формою співробітництва, формою взаємин між учасниками, кількістю учасників і напрямом або галуззю інтегрування.

Інтегровані корпоративні структури, які створені у формі фінансово-промислової групи, є результатом об'єднання промислового і банківського капіталів. При цьому цілі фінансових установ та організацій (банки, інвестиційні, страхові, трастові компанії) зорієнтовані на підвищення ефективності використання капіталу за рахунок диверсифікації вкладень, наприклад, шляхом участі у власності підприємства, розвиток якого має позитивну динаміку і перспективи розвитку. Мета промислових підприємств за цієї форми інтеграції – підвищення конкурентоспроможності продукції, оскільки значні інвестиційні ресурси надають можливість проводити НДДКР, оновлення та своєчасне вдосконалення виробництва і технологій, розробляти й реалізувати маркетингові стратегії тощо. У той же час країна шляхом створення й функціонування ФПГ підвищує ефективність національної економіки [6, 53].

Згідно з проведеним аналізом фахових джерел, використання ФПГ як організаційної форми об'єднання фінансових і промислових установ для управління розвитком інноваційного потенціалу досліджуваних підприємств дозволяє:

- відновити технологічні зв'язки у промисловості;
- створити ефективний фінансовий механізм розвитку інноваційного потенціалу і виробництва в цілому;
- збільшити валову балансу банків об'єднання за рахунок залучення додаткових учасників (клієнтів банку);
- збільшити стійкість промислових підприємств і банків об'єднання;
- підвищити конкурентоспроможність продукції підприємств ФПГ;
- успішно проводити інноваційну діяльність та наукові розробки;
- інтегрувати фінансові кошти в банках ФПГ для організації робіт на користь власних цільових програм;
- одержувати надійних клієнтів для банків ФПГ, які мають ліквідне забезпечення, значний власний капітал і консолідований баланс.

Лідерами з кількості ФПГ є такі країни світу: США, Японія, Велика Британія, Франція та Німеччина.

Кластерні структури управління – це об'єднання підприємств різного типу (промислових компаній, дослідницьких центрів, органів державного управління, громадських організацій тощо), яке дозволяє використовувати переваги двох способів координації економічної системи – державного управління і ринкового механізму, що надає можливість більш швидко й ефективно розподіляти нові знання, наукові відкриття і винаходи. Кластерні структури є найбільш ефективною формою досягнення високого рівня конкурентоспроможності [7]. Коопераційну мережу кластерної структури управління зображено на рис. 1.

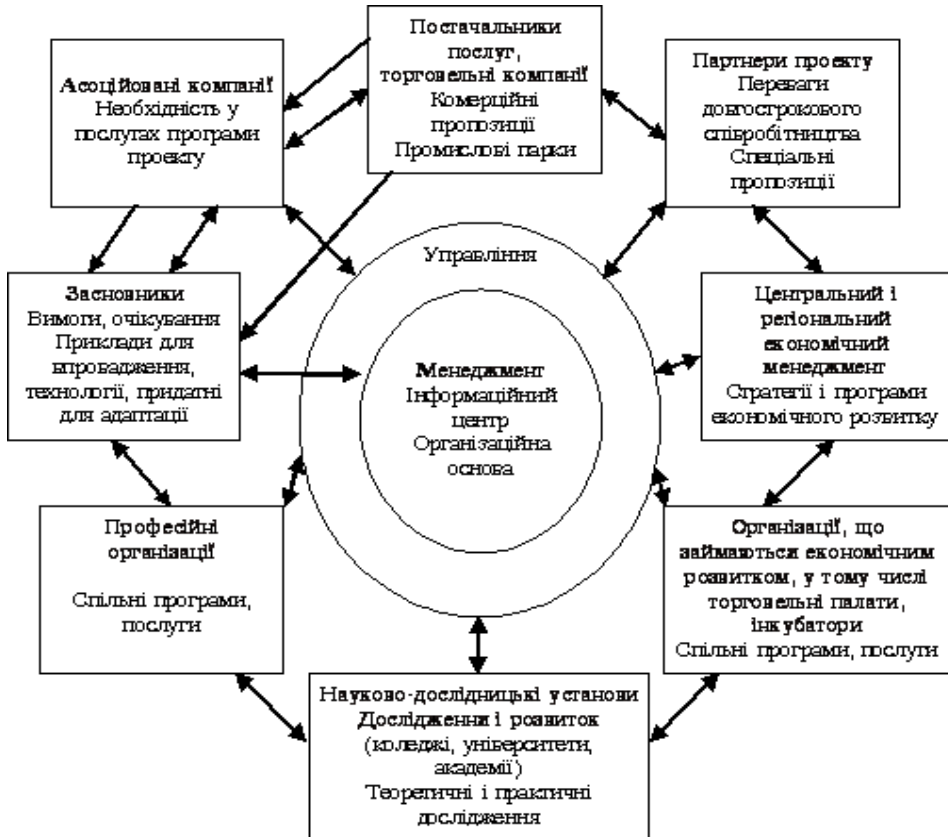


Рис. 1. Коопераційна мережа кластерної структури управління, авторська розробка

Виникнення, розподіл кластерів і підвищення інноваційної активності є закономірними процесами в економіці. Тенденції до утворення кластерних структур найчастіше мають спільну наукову або виробничу базу, більше того, успішний розвиток кластерів може бути гарантованим лише за умови, що наукова база дозволяє побудувати кластер не за спеціалізованим, а за диференційованим типом.

Кластерні моделі – дітище глобалізації, яке підвищує роль регіонів, створює основу для притоку іноземних інвестицій, організовує навчання широкого кола підприємців і забезпечує могутній розвиток підприємництва, підвищення гнучкості і мобільності підприємств, створює широкий спектр мережевих структур. Більшість кластерів належать до типу «генераторів нових технологій», оскільки їхня діяльність характеризується радикальним інноваційним процесом, тобто створенням світових інновацій. Такі кластери орієнтуються на «додану» інновацію (incremental innovation) як головну стратегію розвитку. Так, в огляді кластерів Європи 30% їх було віднесено саме до такого типу, ще 30% визначено як «користувачів» нових технологій, створених ззовні. В результаті аналізу розвитку кластерних структур виокремлено такі основні галузеві напрями кластеризації господарства деяких західноєвропейських країн (табл. 1).

Таблиця 1. Галузеві напрями кластеризації господарств західноєвропейських країн [4–7]

Базові галузі у створенні виробничих кластерів	Країни, в яких створено галузеві кластери
Електронні технології та зв'язок, інформатика	Нідерланди, Швейцарія, Фінляндія
Біотехнології й біоресурси	Велика Британія, Німеччина, Норвегія, Франція
Фармацевтика й косметика	Данія, Італія, Німеччина, Швеція, Франція
Агровиробництво та харчове виробництво	Бельгія, Італія, Нідерланди, Фінляндія, Франція
Нафтогазовий і хімічний комплекс	Бельгія, Німеччина, Швейцарія
Машинобудування та ремонт, електроніка	Ірландія, Італія, Нідерланди, Німеччина, Норвегія, Швейцарія
Охорона здоров'я	Данія, Нідерланди, Швейцарія, Швеція
Комунікації і транспорт	Бельгія, Данія, Ірландія, Нідерланди, Норвегія, Фінляндія
Енергетика	Норвегія, Фінляндія
Будівництво	Бельгія, Нідерланди, Фінляндія
Освіта, технопарки	Австрія, Німеччина, Фінляндія, Франція
Легка промисловість	Австрія, Данія, Італія, Швейцарія, Швеція, Фінляндія
Дерево-паперовий комплекс	Австрія, Данія, Італія, Швейцарія, Швеція, Фінляндія

Дослідження кластерних структур надає можливість чіткіше визначити сприятливі можливості для координації спільного функціонування в певних галузях інноваційного бізнесу. Функціонування виробників та інших учасників у системі кластерної моделі управління сприяє підвищенню продуктивності праці та якості продукції, стимулюванню конкуренції та інноваційному розвитку, залученню інвестицій, створенню нових робочих місць. Те, що кластерна структура є досить ефективною організаційно-правовою формою управління для сьогодення, підтверджують приклади всесвітньо відомих об'єднань підприємств, які досягли вражаючих успіхів у тій чи іншій галузі промисловості, поєднавши переваги співробітництва.

Розвиток міжнародної конкуренції призвів до створення нових організаційних форм і теорій формування конкурентних переваг, у межах яких досягнення міжнародних переваг, розвиток конкурентоспроможності ґрунтується на детермінантах інноваційних переваг і функціонує у формі широких конку-



рентних кластерів галузей національної економіки. Світовий досвід використання цього способу розвитку доводить, що він може бути використаний і в Україні.

**Висновки.** Отже, результати наведеного аналізу світової практики функціонування інтегрованих структур бізнесу свідчать, що в Україні слід на загальнодержавному й регіональному рівнях здійснити комплекс заходів з організаційно-економічного і правового забезпечення створення й ефективного стимулювання інтегрованих структур, які в інших країнах демонструють позитивні результати розвитку в широких масштабах зі значним економічним ефектом. Інтеграційна діяльність швидко поширюється і набуває різних організаційно-правових форм. Зумовлено це тим, що створення інтегрованих структур бізнесу є досить прибутковим підприємництвом, а в інтеграційних структурах завжди появляються техніко-технологічні ніші, які заповнюють підприємливі науковці, інженери, менеджери, конструктори.

В умовах України основним завданням розвитку інтегрованих форм підприємництва є насамперед досягнення балансу інтересів інноваційного і виробничого бізнесу. Це потрібно вирішувати шляхом продуманої політики фінансування й управління в інтеграційній сфері.

Основною метою формування інтегрованих організаційно-правових структур управління (таких як технопарки, технополіси, фінансово-промислові групи, кластери та інші інноваційні структури) є об'єднання різних видів потенціалів для ефективного управління потенціалом у цілому. Як вважають окремі зарубіжні та вітчизняні вчені і спеціалісти, така мета має першорядне значення [4; 6; 7; 9; 10].

Різноманітні причини об'єднання, що зумовлені циклічністю світового економічного розвитку і рівнем розвитку країни, темпами змін технології та характером змін у виробництві, визначили широкий діапазон різноманітних інтегрованих форм співробітництва суб'єктів господарської діяльності, які неоднозначно трактуються теоретиками і практиками у зв'язку зі специфікою правового статусу, що передбачається цивільним і/або господарським законодавством країни. У світогосподарській практиці існують такі форми інтеграції: договірна кооперація, франчайзинг, лізинг, субпідряд, трести, синдикати, пули, картелі, консорціуми, концерни, конгломерати, ФПГ, асоціації, союзи, комбінати, СП, кластери тощо. Але реєструються вони як юридична особа в тій організаційно-правовій формі, що передбачена законодавством країни базування.

1. Про господарські товариства: Закон України від 19.09.1991 №1576-ХІІ зі змінами від 20.06.2007 №997-V // zakonl.rada.gov.ua.

2. Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.05.1996 №549 // zakonl.rada.gov.ua.

3. Ганущак Л.М. Дослідження організаційно-правових форм управління інноваційним потенціалом державних підприємств // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №10. – С. 217–226.

4. Ганущак Л.М. Шляхи використання зарубіжного досвіду управління інноваційним потенціалом підприємств в Україні // Управління інноваційною діяльністю в економіці України: Кол. наук. монографія / За наук. ред. д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. – К.: Національна академія управління, 2008. – С. 105–112.

5. Дери А. Слияния-поглощения: отраслевая логика // Российский журнал.— Серия: Экономика.— 1999.— №5.— С. 69–73.
6. Забродский В.А., Кизим Н.А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем. — Харьков: Бизнес Информ, 2000. — 72 с.
7. Мингалева Ж., Ткачева С. Кластеры и формирование структуры региона // Международная экономика и международные отношения.— 2000.— №5.— С. 49–53.
8. Шовкун І.А. Моделі інноваційного розвитку: міжнародний досвід та уроки для України // Проблеми науки.— 2002.— №8.— С. 26–35.
9. Anita, M.M., McGahon, A. (1999). Competition, Strategy and Business Performance. Calif. Manag. Review, N3.
10. Archibugi, D., Miche, I. (1997). Technological globalization of national systems of innovations. Future, N2.

Стаття надійшла до редакції 22.07.2011.

### КНИЖКОВИЙ СВІТ



#### СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26  
E-mail: book@nam.kiev.ua  
тел./факс 288-94-98, 280-80-56



**Маркетинг: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка, д.е.н., проф. С.А. Єрохіна. — К.: Національна академія управління, 2011. — 632 с. Ціна без доставки — 140 грн.**

Має гриф підручника від МОН України.

У підручнику в концентрованому вигляді викладено зміст усіх нормативних дисциплін по спеціальності «Маркетинг». По кожній з дисциплін базового курсу пропонуються контрольні питання, тести, глосарій і література.

Для викладачів, майбутніх бакалаврів і магістрів, аспірантів, маркетологів-практиків, наукових працівників, а також для всіх, хто цікавиться сучасними технологіями маркетингу.

#### Зміст

- |  |  |
|--|--|
| <b>Розділ 1.</b> Базовий маркетинг                                 | <b>Розділ 13.</b> Інформаційний маркетинг                          |
| <b>Розділ 2.</b> Маркетинговий менеджмент                          | <b>Розділ 14.</b> Маркетинг у банку                                |
| <b>Розділ 3.</b> Маркетингові дослідження                          | <b>Розділ 15.</b> Маркетинг послуг                                 |
| <b>Розділ 4.</b> Товарознавство                                    | <b>Розділ 16.</b> Інформаційні технології в маркетингу             |
| <b>Розділ 5.</b> Стандартизація і сертифікація продукції та послуг | <b>Розділ 17.</b> Міжнародний маркетинг                            |
| <b>Розділ 6.</b> Поведінка споживача                               | <b>Розділ 18.</b> Кон'юнктура світових товарних ринків             |
| <b>Розділ 7.</b> Логістика   | <b>Розділ 19.</b> Маркетингова цінова політика                     |
| <b>Розділ 8.</b> Маркетингова товарна політика                     | <b>Розділ 20.</b> Маркетингова політика комунікацій                |
| <b>Розділ 9.</b> Товарна інноваційна політика                      | <b>Розділ 21.</b> Рекламний менеджмент                             |
| <b>Розділ 10.</b> Маркетингова політика розподілу                  | <b>Розділ 22.</b> Стратегічний маркетинг                           |
| <b>Розділ 11.</b> Інфраструктура товарного ринку                   | <b>Розділ 23.</b> Комерційна діяльність посередницьких організацій |
| <b>Розділ 12.</b> Промисловий маркетинг                            | <b>Розділ 24.</b> Маркетинг персоналу                              |