

Л.М. Ганущак-Єфіменко (Європейський університет, м. Київ, Україна)  
І.В. Коберник (Європейський університет, м. Київ, Україна)

### ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ІНТЕГРОВаниХ БІЗНЕС-СТРУКТУР\*

*У статті викладено результати досліджень у сфері розвитку інтеграційної діяльності. Проаналізовано еволюцію розвитку, міжнародний досвід складових інтеграційного розвитку та визначено особливості формування інтегрованих бізнес-структур.*

*Ключові слова:* інтегрований розвиток, інтегровані бізнес-структури, стратегічні альянси, трести, корпорації, фінансово-промислові групи.

*Літ. 15.*

Л.М. Ганущак-Ефименко (Европейский университет, г. Киев, Украина)  
И.В. Коберник (Европейский университет, г. Киев, Украина)

### ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

*В статье изложены результаты исследований в сфере развития интеграционной деятельности. Проанализирована эволюция развития, международный опыт составляющих интеграционного развития и определены особенности формирования интегрированных бизнес-структур.*

*Ключевые слова:* интегрированное развитие, интегрированные бизнес-структуры, стратегические альянсы, тресты, корпорации, финансово-промышленные группы.

L.M. Ganushchak-Efimenko (European University, Kyiv, Ukraine)

I.V. Kobernyk (European University, Kyiv, Ukraine)

### PECULIARITIES OF INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES FORMATION

*The article presents the results of the research in the field of integration activity development. The evolution of development is analyzed as well as the international experience regarding the constituents of integrational development; the peculiarities of the integrated business structures formation are determined.*

*Keywords:* integrated development; integrated business structures; strategic alliances; trusts; corporations; financial-industrial groups.

**Постановка проблеми.** Характерною особливістю сучасного етапу функціонування і розвитку різних економічних систем є активізація інтеграційних процесів як на міжнародному рівні, так і на рівні окремих країн і регіонів. Розглянуті тенденції притаманні і для української економіки. В даний час виникають безліч форм і видів об'єднань, які технологічно пов'язують різні господарючі суб'єкти. Інтеграційні процеси, з одного боку, укрупнюють бізнес-структури, а з іншого – в умовах відсутності науково-обґрунтованих методичних положень знижують їхню стійкість і конкурентоспроможність. Незважаючи на значну кількість наукових публікацій, присвячених процесам інтеграції, методи і механізми управління інтеграційними процесами, спрямовані на забезпечення сталого розвитку формування структур, потребують додаткового дослідження й удосконалення.

\* статтю підготовлено на основі доповіді на V Міжнародній науково-практичній конференції «Актуальні проблеми економіки 2011» (9 грудня 2011 р., Національна академія управління, м. Київ).

**Аналіз останніх досліджень.** Питання побудови, функціонування і розвитку корпоративних структур викликають інтерес у зарубіжних і вітчизняних вчених протягом багатьох десятиліть. Теоретичним фундаментом досліджень у цій галузі можна вважати праці К. Боуена [3], А. Маршалла [10], М. Мескона [11], А. Сміта [13] та інших.

**Невирішені частини проблеми.** Незважаючи на велику кількість наукових напрацювань вітчизняних і зарубіжних вчених, питання формування та забезпечення ефективного функціонування інтегрованих структур, особливо в умовах сучасного функціонування вітчизняного ринку, досліджене недостатньо.

**Метою дослідження** є аналіз й обґрунтування особливостей формування інтегрованих бізнес-структур.

**Основні результати досліджень.** Високі технології та інновації стали ключовими чинниками економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності на світовому ринку. Вони домінують у всіх галузях економіки і сферах підприємництва, у виробництві й реалізації цивільної та військової техніки. В умовах глобалізації, коли знижуються бар'єри для транскордонної торгівлі, конкурентне поле компаній вже не обмежується окремими країнами. Найважливішим чинником успіху сучасного підприємства стала здатність ефективно і швидко доводити нові розробки й технології до практичної реалізації, випереджаючи конкурентів у створенні інноваційної високоякісної продукції і закріплюючи за собою міжнародні ринки її збуту.

Основними гравцями світової економіки стали транснаціональні корпорації, які ведуть жорстку боротьбу за ринки збуту високотехнологічної продукції. У США і Європі сформувалися корпорації-гіганти, що керують такими наукомісткими видами бізнесу, як авіація, космос, інформаційні технології й озброєння. Серед них – "Boeing" (США), "BAE Systems" (Велика Британія), EADS (Нідерланди), "Thales" (Франція), "Finmeccanica" (Італія) та інші підприємства, обсяги продажів яких на ринку високих технологій обчислюються десятками мільярдів доларів США. Така інтеграція дозволяє консолідувати ресурси підприємств-учасників корпорації і забезпечити розробку загальної стратегії, проведення спільних науково-дослідних робіт, випуск конкурентоспроможної наукомісткої продукції, її просування на світовий ринок, подальше сервісне обслуговування на основі ресурсозберігаючих технологій та інновацій.

В Україні завдання підвищення конкурентоспроможності істотно відрізняється від провідних зарубіжних країн. Великі українські корпорації поки що знаходяться на початковій стадії свого формування. В Україні набирають силу процеси інтеграції, злиття і поглинань компаній високотехнологічного бізнесу. Формуються інтегровані науково-виробничі структури ринкового типу – корпорації, концерни, консорціуми, холдинги.

На сьогодні у світовій теорії і практиці менеджменту існують різні передумови для формування інтегрованих структур. Аналіз світового досвіду дозволив виділити такі особливості формування інтегрованих структур бізнесу, що матимуть практичне застосування для вітчизняних підприємств:

1. Найчастіше інтеграція бізнесу проводиться з метою отримання та максимізації синергетичного ефекту. Потенційний прибуток від капіталовкладень

інтегрованої компанії виявляється вищим порівняно із сумарною виручкою, отриманою у разі виробництва того ж об'єму, але групою незалежних фірм цієї компанії, тому що інтегрована компанія має більш низькі витрати, ніж сумарні витрати групи незалежних фірм.

Можна виділити такі види синергетичних ефектів:

- торговельний синергізм виникає, якщо товари поставляються одними каналами розподілу, їх розробкою керує одна і та ж адміністрація, товари зберігаються на одному складі, є загальна реклама. Все це дозволяє збільшити доходи за фіксованих інвестицій;

- операційний синергізм утворюється за рахунок більш високого ступеня використання виробничих потужностей і персоналу, розподілу накладних витрат і врахування інших чинників;

- інвестиційний синергізм передбачає спільне використання заводського обладнання, загальних запасів сировини, переміщення результатів дослідження та розробок з одного товару на інший;

- управлінський синергізм як результат менеджменту компанії багато в чому визначає загальний позитивний ефект при вирішенні різноманітних стратегічних, організаційних та операційних проблем, особливо при вході компанії в нову галузь, коли вона використовує багатий досвід своїх кваліфікованих менеджерів, внесок яких у прибуток має форму невидимих активів.

2. Передумовами інтеграції також виступають прагнення до підвищення якості управління й усунення неефективності, бажання знизити податкове навантаження, можливість диверсифікації виробництва та використання надлишкових ресурсів, мотив продажу «врозкид», прагнення підвищити політичну вагу керівництва компанії й особисті мотиви менеджерів. Також метою злиттів і поглинань є зростання капіталізованої вартості об'єднаної компанії.

3. Однією з передумов вертикальної інтеграції підприємств є прагнення до мінімізації трансакційних витрат.

4. Вертикальна інтеграція часто обумовлена технологічними зв'язками між підприємствами і забезпечує економію на масштабі, консолідацію й ефективне використання ресурсів. Істотним джерелом економії при здійсненні вертикальної інтеграції стає економія на рекламних витратах, витратах на рух товарів і підтримку оптимального розміру запасів.

5. Горизонтальна інтеграція дозволяє мінімізувати упущену вигоду, а іноді свідчить про монопольні прагнення її учасників.

6. Диверсифікацію ризику і можливість опосередковано впливати на партнерів забезпечує діагональна інтеграція (об'єднання з підприємством, що перебуває на іншому рівні вертикального виробничого циклу і випускає паралельні види продукції).

7. Досягати певного компромісу між вимогами мінімізації упущеної вигоди та мінімізації витрат, у тому числі трансакційних, дозволяє комбінована інтеграція (одночасно вздовж технологічного ланцюжка і паралельних видів продукції) [2].

Основними мотивами інтеграції для промислових підприємств є:

- необхідність контролю умов поставок сировини та подальшого збуту продукції, що значно спрощується в умовах інтегрованої структури;

- потреба в зниженні витрат за рахунок інтеграції виробничих процесів;
- потреба у зростанні використання виробничої потужності;
- управління підприємницькими ризиками;
- підвищення якості продукції та перехід на нові технології.

Зарубіжна та вітчизняна практика дозволяє виділити кілька моделей інтеграції [8]:

- комерційна угода, коли інтеграція мінімальна – немає участі в капіталі компанії або обміну акціями (така модель найбільш поширена в країнах з високим економічним ризиком);
- спільне підприємство (СП), коли партнерами створюється абсолютно нова організація (СП дозволяє розділити витрати та знизити ризик);
- пряма купівля, часто із зовнішнім фінансуванням;
- перехресне володіння акціями за допомогою обміну;
- злиття, у тому числі у формі фінансово-промислових груп (ФПГ);
- структура фінансового холдингу.

Еволюційний розвиток формування інтегрованих структур протягом своєї історії мав хвилеподібний характер. Можна відзначити п'ять найбільш виражених хвиль у розвитку цих процесів [1]:

- хвиля злиттів у 1887–1904 роках;
- злиття компаній в 1916–1929 роках;
- хвиля конгломератних злиттів у 60–70-х рр. XX століття;
- хвиля злиттів у 80-х рр. XX століття;
- злиття в другій половині 90-х рр. XX століття.

Перший пік злиттів припав на початок XIX століття. Тоді укрупнення підприємств було викликано зміною законодавчої бази і несприятливими умовами для ведення бізнесу. Вперше з'явилися компанії, які є монополістами в деяких галузях. Можливість істотно впливати на ринкові ціни, маніпулюючи виробництвом і пропозицією, забезпечувало їм особливо високу прибутковість і змінювало саму суть ринкової економіки, що базувалася до цього на принципах вільної конкуренції.

В історичній ретроспективі цікавий сплеск злиттів компаній, зайнятих у різних видах бізнесу, тобто злиттів конгломератного типу. Поява великих диверсифікованих компаній, тобто конгломератів, припала на 60-ті рр. XX ст., хоча великі конгломерати створювалися ще в 20-і роки. Але тоді їх створення ініціювалося завданнями мілітаризації економіки, в 60-ті рр. XX ст. формування конгломератів відбувалося на суто комерційній основі.

У 70-і рр. XX ст. активна діяльність великих компаній з їх диверсифікації продовжилася. Вона була обумовлена передусім прагненням придбання активів у сферах електроніки й телекомунікацій.

У 80-і рр. XX ст. прибутки конгломератів стали знижуватися. Компанії, що входили в конгломерати, мали гірші результати, ніж незалежні підприємства в тих же галузях. Нові поглинання призводили до збитків. За розрахунками М. Портера, у першій половині 80-х рр. XX ст. поглинання конгломератами компаній у непов'язаних галузях закінчувалися невдачею в 74% випадків [15].

У 80-ті роки XX ст. питома вага злиттів конгломератного типу значно зменшилася. Більш того, створення нових корпорацій супроводжувалося руй-

нуванням конгломератів, що виникли 10–20 років тому. Злиття з утворенням конгломератів зараз найменш популярні. Однак серед компаній, акції яких у даний час в обігу на Нью-Йоркській фондовій біржі, сорок компаній офіційно класифіковані як конгломерати. Серед них і такі добре відомі компанії, як "General Electric", американські конгломерати "Textron Inc." і "United Technologies Corp", британський "Hanson", голландський "Philips Electronics", італійський "Montedison" тощо. Але всі ці конгломерати переорієнтували свою діяльність на ті сегменти, в яких вони лідирують. На сьогодні вони купують компанії в ключових сферах бізнесу і продають всі неключові активи.

У 90-ті рр. ХХ ст. однією з причин інтеграції стало прагнення забезпечити стабільність в умовах мінливих ринків. На Заході в результаті жорсткої конкуренції і невизначеності зовнішнього середовища став популярним горизонтальний тип злиття. Так, у сталеливарній промисловості й у сфері надання послуг з доступу в Інтернет унаслідок надлишку пропозиції відбулося скорочення кількості підприємств галузі. У 1997–1998 рр. відбулася інтеграція фінансових інститутів.

З 2000 рр. змінилися критерії формування інтегрованих структур:

- технологічна і фінансово-економічна доцільність приднання нових активів (підприємств);
- суттєво вищий рівень корпоративного контролю дочірніх структур (75% і вище);
- організаційно-правова трансформація (в тому числі злиття, консолідація в межах і між холдингами, перехід на єдину акцію в холдингах тощо).

Найбільш важливі інституційні тенденції в корпоративному секторі з 2000 р. чітко проявилися в металургійній галузі. По-перше, на новий рівень перейшов процес концентрації власності, який в 1990-і рр. (після приватизації) здійснювався переважно в межах одного (базового) підприємства. Діяльність так званих ФПГ (формальних і неформальних) в цьому плані показова, оскільки їхня майнова стратегія зазвичай мала хаотичний характер і не мала технологічної основи. У 1999–2000 рр. відбулися активна зовнішня експансія «базового» підприємства і концентрація власності в межах інтегрованої групи. У певному сенсі можна говорити про подолання наслідків приватизації, розірвання колишніх галузевих і міжгалузевих технологічних зв'язків. Фактично відбувається інтеграція радянських концернів і об'єднань, але вже на основі приватної власності та зі скороченням зайвих структур. По-друге, найбільші групи завершують етап відкритої конфронтації і переходять до політики формування альянсів. Це стосується як сировинної бази, так і домовленостей про поглинання вільно функціонуючих підприємств металургійної і пов'язаних з нею галузей.

У 2000 рр. з'явилася нова тенденція – перехід від порівняно аморфних утворень типу конгломератів до більш однорідних у галузевому плані вертикально інтегрованих структур, які мають чіткі організаційно-правові межі. У найбільш явному вигляді цей процес спостерігається в нафтовій і металургійних галузях, а також у хімічній, харчовій промисловості, цивільному авіабудуванні, низці секторів ВПК (хоча тут багаторічні спроби створення або, точніше, відновлення вертикально інтегрованих структур «зверху» не були успішними).

У світовій практиці господарювання одержали поширення 10 основних організаційних форм інтегрованих структур бізнесу: трести, концерни, конгломерати, фінансово-промислові групи, картелі, синдикати, пули, консорціуми, стратегічні альянси й асоціації [6].

**Висновки.** Сутність інтеграції незалежно від суб'єкта господарювання може бути визначена як «внутрішня цілісність (єдність) системи диференційованих, початково відокремлених частин». У будь-якому разі інтеграція зводиться до обмеження свободи дій (за власним бажанням або через механізми примусу) суб'єктів господарювання. Таке обмеження відбувається через делегування частини виконуваних функцій і відповідних прав та обов'язків інтегрованому утворенню.

Слід звернути увагу на неможливість зведення інтеграції лише до об'єднання окремих суб'єктів господарювання. Головним критерієм визнання в даному випадку є об'єднання властивостей економічних, технічних, соціальних, виробничо-господарських, інституціональних суб'єктів господарювання. У процесі такого об'єднання й відбувається розвиток системи через зростання інтенсивності взаємодії.

Сьогодні як у світовій економіці у цілому, так і на вітчизняному ринку головну роль відіграють не окремі суб'єкти господарювання, а їхні інтегровані структури бізнесу. Світ вступив в «еру інтегрованих структур бізнесу». Серед них найбільше поширеними є промислові концерни, фінансово-промислові групи та стратегічні альянси. Їхній вплив на економіку країн світу найвідчутніший. Однією з найпоширеніших форм інтегрованих структур бізнесу є промисловий концерн. 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.

Останнім часом у світовій економіці однією з головних форм ділового співробітництва між фірмами стали стратегічні альянси. Домінуючу роль у світовій системі стратегічних альянсів відіграють європейські компанії, а саме французькі та англійські. Стратегічні альянси створюються у різних галузях економіки, але передусім у високотехнологічних, що обумовлено високими витратами при входженні до них, високими тарифними й нетарифними бар'єрами, технологіями, які швидко змінюються, й значними операційними ризиками.

Різні типи інтегрованих структур бізнесу мають специфічні особливості, характерні риси і неоднаковий ступінь інтеграції. Проте саме інтегровані структури бізнесу на сьогодні займають домінуючі позиції у світовій економіці.

1. Антонов Г.Д., Иванова О.П. Предпосылки интеграции и эволюция интеграционных структур в России // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №5. – С. 31–52.
2. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности: Учеб. пособие. – М.: Инфра-М, 2007. – 215 с.
3. Боуэн К. Мир без жалоб. – М.: София, 2010. – 192 с.
4. Гесць В.М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. – К.: Ін-т екон. прогноз.; Фенікс, 2003. – 1008 с.



5. *Гладун А.Я., Рогушина Ю.В.* Онтології в корпоративних системах // Корпоративні системи. – 2006. – №1. – С. 23–28.
6. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник / Л.М. Чепурда, С.С. Беляєва, М.В. Плахотнікова та ін.; Під заг. ред. Л.М. Чепурди. – К.: Професіонал, 2005. – 272 с.
7. *Иванова О.* Маркетинговый подход к формированию межрегиональных интегрированных компаний в России // Экономист. – 2002. – №8. – С. 40–44.
8. *Калініченко Л.Л.* Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2011. – №34. – С. 393–396.
9. *Макогон Ю.* Горно-металлургический комплекс Украины: мифы и реальность // Зеркало недели. – 3–9.09.2005.
10. *Маршалл А.* Принципы экономической науки. – М.: Прогресс, 1993. – 594 с.
11. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. – М.: Дело, 1997. – 704 с.
12. *Пасхавер О.Й., Верховодова Л.Т., Суплін Л.З.* Формування великого приватного капіталу в Україні. – К.: Міленіум, 2004. – 90 с.
13. *Смит А.* Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Эксмо, 2007. – 960 с.
14. *Точилін В.О., Венгер В.В.* Вертикально-інтегровані структури гірничо-металургійного комплексу України: стан та напрями розвитку // Економіка і прогнозування. – 2008. – №3. – С. 70–86.
15. *Porter, M.E.* (1980). *Competitive Strategy*. N.Y.: Free Press, 1980.

Стаття надійшла до редакції 9.12.2011.

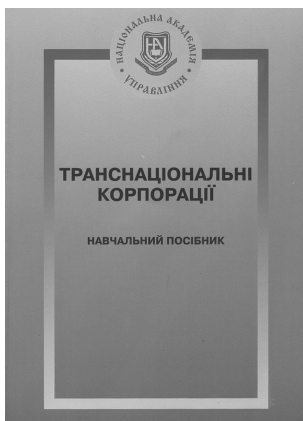
### КНИЖКОВИЙ СВІТ



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, 280-80-66



**Транснаціональні корпорації: Навчальний посібник.** – К.: Національна академія управління, 2008. – 240 с.  
Ціна без доставки – 25 грн.

Автори: **О.В. Зав'ялова, В.Є. Сахаров.**

У навчальному посібнику викладено теоретичні основи виникнення, становлення та розвитку транснаціональних корпорацій, механізм їхнього функціонування та вплив на світову економіку. Розглянуто систему національного і міжнародного регулювання ТНК.

Посібник містить також ситуаційні вправи, що дозволяє закріпити теоретичні знання шляхом виконання практичних завдань та обговорення ситуаційних вправ.

Призначений для студентів та викладачів вузів. Посібник стане корисним всім, хто цікавиться проблемами транснаціоналізації світової економіки.