

**РАЗВИТИЕ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ И ФОРМ  
ПАРТНЕРСТВА ПРЕДПРИЯТИЙ В УКРАИНЕ В  
СОВРЕМЕННЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ**

*Шарко М.В., Адвокатова Н.А.*

*Наведено аналіз наукових публікацій, які стосуються економічних інтеграційних процесів в сучасних ринкових умовах господарювання. Представлена узагальнена схема підходів і умов утворення інтеграційних об'єднань, що дозволяє оцінити можливості, перспективи та переваги інтеграції підприємств в Україні.*

**Актуальность темы.** Функционирование современных производств в составе отраслевых и межотраслевых бизнес - соединений требует коллективного партнерства между ними. Сегодня сущность предпринимательского успеха основывается на процессах интеграции с учетом долгосрочных соглашений при заготовительных операциях, производстве, участии в капитале, совместном управлении. С этих позиций тема статьи является актуальной.

**Анализ последних достижений и публикаций по обозначенной проблеме** несмотря на широкий спектр публикаций по интеграционным процессам [1-10] общепринятых методик интеграции предприятий на уровне регионов, отраслей и конкретных производств не существует, т.к. в современных рыночных условиях, характеризующихся неоднозначностью и непредсказуемостью внешней среды функционирования предприятий каждое объединение, поглощение, ассоциация и другие формы интеграции уникальны по своей рыночной природе и каждый шаг в продвижении решения проблемы повышения конкурентоспособности продукции чрезвычайно полезен.

**Целью работы** является обобщение подходов и условий образования интеграционных объединений, оценка возможностей и перспектив интеграции производств в Украине.

**Изложение основного материала.** Интеграция представляет собой процесс объединения отдельных элементов в систему, результатом которого является формирование целостного хозяйственного механизма. С точки зрения предприятия интеграцию необходимо рассматривать, как процессы, происходящие внутри предприятия, так и процессы

взаимодействия предприятия с окружающей средой и другими бизнес-единицами для получения дополнительных конкурентных преимуществ.

Интеграция предприятий, являясь одной из форм развития производства, как правило, вызывает изменение не только организационной структуры предприятия, но и его финансового состояния, прав собственности на продукцию и в целом положение в отрасли [2, с. 73]. Поэтому экономическую сущность интеграции следует рассматривать комплексно, принимая во внимание всё разнообразие экономических отношений (рис.1).

В течение последних лет процессы интеграции стали настолько динамичными, что становится сложно проводить параллели с данными десяти и даже пятилетней давности.

Ассоциация определяется как договорное объединение, созданное с целью координации деятельности субъектов хозяйствования. Управление в ассоциации может осуществляться как специально созданным органом, так и юридическим лицом. Члены ассоциации сохраняют свою юридическую самостоятельность. [3, с. 43] Наиболее характерными чертами координационной деятельности и функциями ассоциации могут быть оказание участникам централизованных услуг в виде юридических консультаций, помощь в осуществлении экспорта, кредитование, подготовка и переподготовка кадров, информационный поиск, рекламные мероприятия. В своей деятельности ассоциации должны придерживаться определенных ограничений. В связи с тем, что ассоциации создаются на договорной основе и не являются хозяйственным товариществом, они не могут осуществлять предпринимательскую деятельность и получать прямые доходы. Примерами такой формы интеграции в Украине является Ассоциация «Меблідеревпром» и др.

Корпорация – это договорные объединения предприятий и организаций созданные на основе общности производственных, научных и коммерческих интересов с делегированием определенных полномочий централизованного регулирования. Целью формирования корпорации являются консолидация усилий по разрешению складских, технических, финансовых и социально-экономических проблем. Средства корпорации формируются из членских взносов её участников, целевых фондов, денежных вливаний членов корпорации [5, с. 173].



Рис. 1. Подходы и условия образования интеграционных объединений

Примером такой формы интеграции в Украине являются корпорации «Богдан», «УкрАвто», «ZAZ», «Roshen».

Консорциум – это временные статутные объединения промышленного и банковского капитала, созданные с целью осуществления больших целевых программ и проектов [8, с.56]. Будучи объединением предприятий по решению новых заданий инновационного, научно-технического и инвестиционного характера консорциумы как и ассоциации характеризуют больше координационные, чем субсидиарные отношения участников. Примером консорциумов в Украине являются консорциумы «Трансмагістраль», «Газотранспортный консорциум», консорциум банков АКІБ «УкрСиббанк» и АКБ «ХФБ Україна».

Концерн представляет собой производственно-хозяйственный комплекс, участники которого связаны технологичными и кооперационными связями. Они передают концерну значительно больше полномочий чем ассоциации и корпорации, создавая централизованные финансовые фонды, подчиняясь централизованной организационной структуре. Концерн представлен в законодательстве Украины как статутное объединение промышленных предприятий, научных организаций, транспорта, банков, торговли на условиях полной финансовой зависимости от одного или группы предприятий. Примерами концернов являются «General Motors», «Ford Motor», «Daimler Chrysler». В Украине – это концерн «Стирол», концерн «Электромашзавод».

Трест – это интеграционное образование, в котором предприятия объединяются в единый производственный комплекс и утрачивают свою производственную и коммерческую самостоятельность, а руководство их деятельностью осуществляется из единого центра. Прибыль треста распределяется соответственно паевого участия отдельных предприятий. Трест отличается от иных видов объединений производственной однородностью предприятий, специализацией по одному или нескольким видам продукции и услуг. Это наиболее жёсткая форма интеграции. Форма треста наиболее пригодна для организации комбинированного производства, т.е. объединения в одной компании предприятий разных отраслей промышленности. Примерами трестов в Украине являются ОАО Трест «Київміськбуд-1», ОАО «Трест Житлобуд-1», ЗАО «Трест Стахоновшахтобуд».

Картель – это договорное объединение предприятий одной отрасли для разных направлений общей коммерческой деятельности. Картельное согласование может предусматривать договоренности о ценах, особенности рыночного сбыта, объемы производства и

реализации продукции, ассортимент и номенклатуру, обмен патентами, условиями найма рабочей силы и т.д.; однако при этом регулированию подвергается сбыт готовой продукции. На практике картельные договоренности существуют тайно в виде секретных статей определенных соглашений. Фирмы, которые вступили в картель, сохраняют за собой юридическую самостоятельность. В большинстве стран антимонопольное законодательство запрещает картели, связанные с фиксированием цен, ограничениями производства продукции, разделом рынка, т.е. согласование действий по ограничению конкуренции.

Синдикат – форма интеграции, предусматривающая объединение однородных промышленных предприятий, реализующих свою продукцию через общую торговую фирму, в виде акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью [8, с. 142]. Централизация сбыта готовой продукции позволяет ограничить конкуренцию между участниками синдиката. Форма синдиката наиболее распространена в отраслях с массовой однородной продукцией. Представителями синдикатов являются алмазный синдикат «Де Бурс», национальный телевизионный синдикат, синдикат сахарозаводчиков.

Пул – это форма объединения предприятий, когда прибыль всех участников аккумулируется в едином фонде, а потом распределяется между ними в установленной пропорции.

Стратегический альянс – это договоренность независимых фирм о достижении определенной коммерческой цели для получения синергетического эффекта и развития взаимодополняющих ресурсных потенциалов компаний. Особенное внимание эта форма интеграции получила в развитии транснациональных компаний. Объединение в стратегический альянс уменьшает неопределенность в партнерских отношениях. Максимизация взаимных выгод может быть достигнута через интерактивность между членами альянса, как на базе взаимных инвестиций в капитал, так и на базе взаимопонимания через создание специфической атмосферы, которая способствует стимулированию инноваций. Чтобы альянс был успешным, предлагается обязательное условие наличие трех основных элементов: инновации, инвестиции и интерактивности, т.е. взаимодействий.

Холдинги – специфичная форма объединения капиталов в виде интегрированного товарищества, которое непосредственно не занимается производственной деятельностью, а использует свои средства для приобретения контрольных пакетов акций других предприятий,

благодаря чему осуществляется контроль за деятельностью других предприятий.

Финансово-промышленные группы являются объединениями юридически и экономически самостоятельных предприятий разных отраслей. В отличие от концерна во главе финансовых групп стоит ряд банков, которые распоряжаются капиталом предприятий и координируют все сферы их деятельности. Основными условиями создания является наличие организаций, действующих в сфере производства товаров и услуг, банков и других кредитных организаций. В Украине представителями финансово-промышленных групп являются: ФПГ «Технології енергозбереження», ЗАО «ФПГ Енергоконтракт», ВАТ ФПГ «Донсільмаш», созданные для сохранения доминирующих позиций на рынке.

Исходя из приведенного обзора научных публикаций, можно составить их градацию на договорные объединения (картели, пулы, ассоциации, корпорации, синдикаты и стратегические альянсы) и статутные (консорциумы, концерны, тресты).

Согласно действующему законодательству в Украине среди статутных объединений разрешено образование консорциумов и концернов, а среди договорных - это корпорации, ассоциации и торгово-промышленные палаты.

Сегодня в Украине на стадиях объединения разнонаправленных предприятий около центральной производственной линии от переработки сырья до изготовления готовой продукции, создается интегрированная совокупность бизнес-единиц, среди которых наибольшее распространение получили вертикальная, горизонтальная, диагональная, комбинированная или конгломератная интеграция (рис.2).

Вертикальная интеграция представляет собой, охваченный одной иерархической системой процесс объединения стадий производства и сбыта [7, с. 99].

Она позволяет заменить рыночный механизм внутренними операциями, ставя своей целью расширение контроля над производственными процессами, источниками сырья и конечным потреблением. К вертикально интегрированным системам можно отнести групповые образования предприятий в виде кластеров. Кластер можно характеризовать как группу производственных предприятий, так и непромышленных организаций, для которых членство в кластере является важным средством повышения конкурентоспособности.

Объединение предприятий в кластеры позволяет повысить уровень инновационности, производительности и рентабельности.

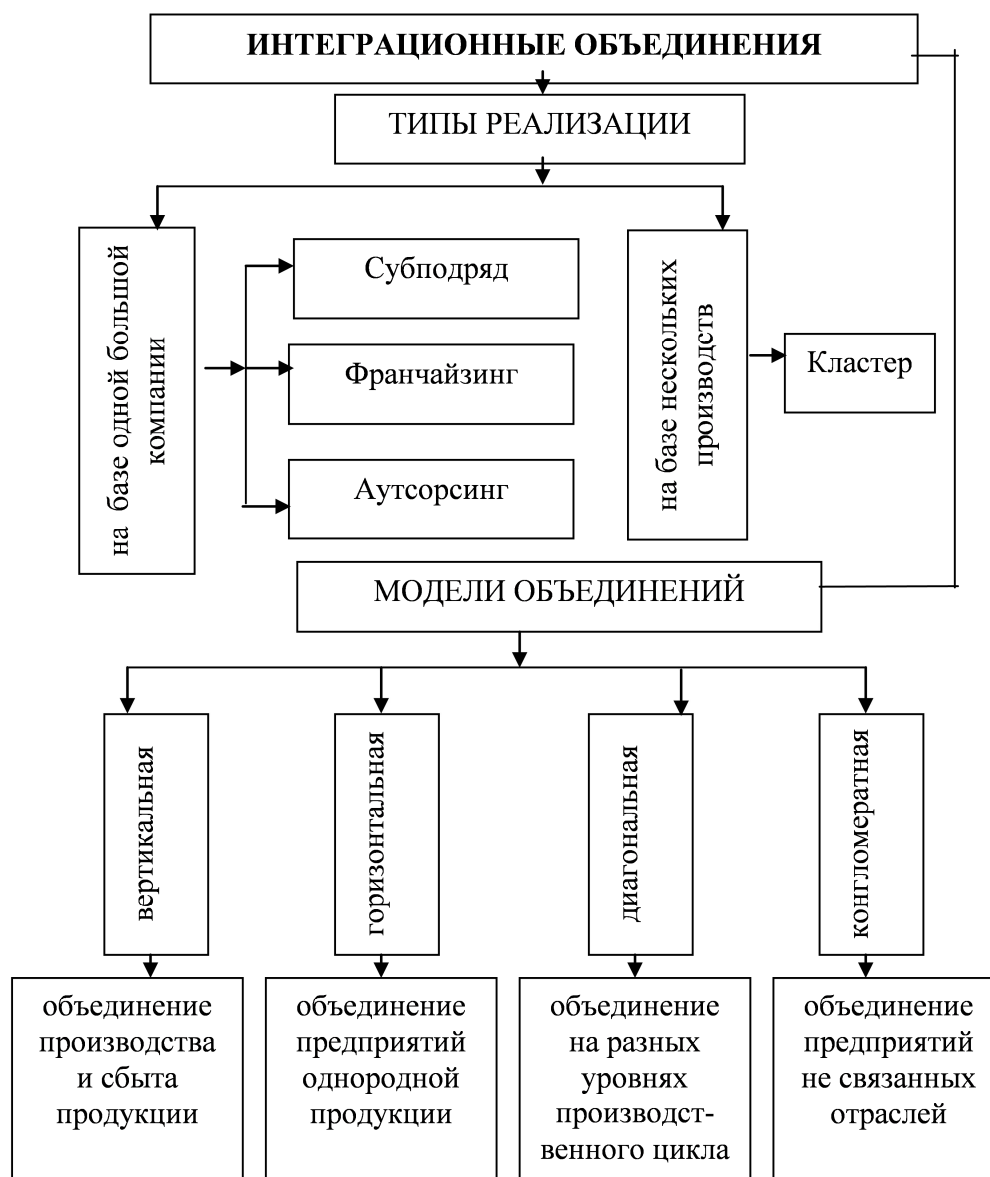


Рис. 2. Модели и типы интеграционных объединений в Украине

Горизонтальная интеграция представляет собой объединение производителей однородной продукции. При этом достигается эффект масштаба, обеспечивающий получение дополнительных конкурентных преимуществ, вытеснение с рынка товаров, являющихся близкими заменителями производимой продукции, так же фирм-конкурентов.

Экономические преимущества этого типа интеграции заключаются в уменьшении затрат и улучшение качества управления за счет его централизации, проведения единой технической политики, ремонтных услуг, переподготовки и повышения квалификации персонала. При этом по мере расширения объёма выпуска продукции средний размер затрат на единицу продукции уменьшается.

Диагональная интеграция проводится с целью диверсификации рисков, создания давления на конкурентов, потребителей и поставщиков, и представляет собой объединение предприятий находящихся на разных уровнях вертикального производственного цикла и выпускают параллельные виды продукции. Целью диагональной интеграции предприятий является влияние на то, что интересует предприятие косвенным образом через связанные с ним производства.

Комбинированная или конгломератная интеграция это интеграция вдоль производственного процесса и его сопутствующих отраслях, позволяющая минимизировать транзакционные затраты и дающая возможность управлять портфелем совокупного ассортимента. Она создаётся на базе объединения предприятий не связанных между собой отраслевой принадлежностью. Мотивами создания конгломератных объединений могут быть появление у предприятия временно свободных ресурсов. Если предприятия имея свободные денежные средства, не повышает дивиденды и не производит слияние с другими предприятиями, оно само может стать объектом поглощения. Свободные денежные средства представляет собой инструмент для балансирования денежных потоков. С целью уменьшения зависимости от колебаний внешней среды рационально использование таких финансовых ресурсов, когда денежные потоки поступают от отраслей и производств, находящихся в стагнации и появляется возможность приобретения нового бизнеса по низкой цене. Конгломерат возникает в результате слияния предприятий не зависимо от их горизонтальной или вертикальной интеграции без какой-либо производственной общности, причем предприятия, как правило, сохраняют юридическую и производственно-хозяйственную самостоятельность, но в финансовом плане полностью зависят от главной компании.



В этом аспекте возрастает значение структурных преобразований предприятий, нацеленных на повышение конкурентоспособности, использование эффекта синергии, минимизацию общих затрат производственных систем, формирование гибкой системы управления и производства на поступательную замену строгих иерархических структур более мобильными с меньшей степенью централизации и главной ориентацией на потребителя. Достижение этих целей возможно при использовании новых подходов к управлению предприятиями основанных прежде всего на признании приоритета сотрудничества и партнерства в отношениях в внешней среде, новой роли интегральных образований, среди которых особое значение в организационном аспекте занимают кластерные структуры.

Мировая и отечественная практика свидетельствует, что кластерные структуры обладают наибольшим потенциалом среди интегрированных структур. Эта специфическая форма бизнеса основана на объединении отношений конкуренции и кооперации, а так же стратегий вертикальной и горизонтальной интеграции. Кластеры повышают роль регионов, создают условия для привлечения иностранных инвестиций, привлечения широкого круга предпринимателей, администрации и научной общественности к созданию широкого спектра конкурентных преимуществ выпускаемой продукции.

**Выводы.** В Украине каждый вид интеграции обуславливает возникновение той или иной организационной формы или модели, каждой из которых соответствует определенный набор специфических черт и качеств, который отличает её от других, а так же разные мотивы создания и влияния на среду в которой она действует.

Интеграция способствует построению законченных технологических цепочек, обеспечению координации объемов продаж, снижению затрат на единицу продукции, росту производительности труда. Результатом интеграции является формирование хозяйственного механизма, в котором кроме интегрированных элементов имеется наличие и координирующего элемента. Сотрудничество является формой партнерства, поскольку охватывает отношения между участниками, основанные на взаимовыгодности и равноправии.

### *Литература*

1. Євдокімов Ф.І. Розумна Н.В. Економічні проблеми інтеграції підприємств: Функціональний підхід // Научные труды ДонНТУ. Серия экономическая 2006. – Вып.30. – С. 45-51.
2. Анализ значения термина «интеграция» в контексте управления организацией // Логистика и управление цепями поставок. – М.: ГУ-ВШЭ, – 2005. – №6. – С. 70-79.
3. Иванов Ю.Б. Слияние, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. – М.: Альпина Паблишер, – 2001. – 244 с.
4. Стерлингова А.Н. Уровни интеграции управления организацией // Прикладная логистика. – 2005. – №11. – С. 42-54.
5. Хэндфилд Р.Б., Эрнест Л. Реорганизация цепей поставок: создание интегрированных систем формирования ценностей. – М.: Вильямс, – 2003. – 412 с.
6. Бауэрсокс Д.Дж., Клоос Д.Дж. Логистика: интегрированная цепь поставок. – М.: Олимп. – Бизнес, – 2001. – 253 с.
7. Шумейко В.М. Формування вертикальних інтегрованих маркетингових систем переробних підприємств // Механізм регулювання економіки 2008. – Том 1, -№4. – С. 95-103.
8. Галпин Т. Дж., Хэндон М. Полное руководство по слияниям и поглощениям компаний / Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 240 с.
9. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник / Під ред. Л.М. Чепурди. – К.:ВД «Професіонал», 2005. – 272 с.
10. Обурай П., Бейкер М. Дж. Стратегические альянсы и сотрудничество поставщиков / Пер. с англ. Спб.: Питер, 2002. – 1200 с.

### *Abstract*

**Sharko M.V., Advokatova N.A.**

#### **Development of integration processes and forms of partnership business in Ukraine in the current market conditions**

The analysis of scientific publications related economic integration processes in current market conditions. The generalized scheme approaches and integration associations creation of conditions to assess the possibilities, perspectives and advantages of the integration of enterprises in Ukraine.