

I.В. Коберник (*Європейський університет, м. Київ, Україна*)
**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ІНТЕГРАЦІЙНИХ
ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ***

У статті викладено результати дослідження особливостей розвитку інтеграційної діяльності підприємств. Проаналізовано міжнародний досвід складових інтеграційного розвитку та визначено особливості формування інтегрованих бізнес-структур у машинобудівній галузі.

Ключові слова: інтегрований розвиток, інтегровані бізнес-структури, конкурентна боротьба, потенціал, стратегія розвитку.

Рис. 2. Літ. 12.

I.В. Коберник (*Європейский университет, г. Киев, Украина*)
**ОСОБЕННОСТИ РАЗВИТИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ
ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ**

В статье изложены результаты исследования особенностей развития интеграционной деятельности предприятий. Проанализирован международный опыт составляющих интеграционного развития и определены особенности формирования интегрированных бизнес-структур в машиностроительной отрасли.

Ключевые слова: интегрированное развитие, интегрированные бизнес-структуры, конкурентная борьба, потенциал, стратегия развития.

I.V. Kobernyk (*European University, Kyiv, Ukraine*)
**PECULIARITIES IN DEVELOPMENT OF ENTERPRISES'
INTEGRATIVE PROCESSES**

The article presents the results of the research on the development peculiarities of enterprises integration activities. International experience as for the components of integrative development is analyzed and the peculiarities of the integrated business structures formation within machine-building are determined.

Keywords: integrated development; integrated business structures; competitive fight; potential; development strategy.

Постановка проблеми. Останнім часом процеси глобалізації й зростання динамічності середовища господарювання, поєднані з інформатизацією суспільства, стають основою переходу до нової моделі економічного розвитку національної економічної системи. Поряд із цим відбувається ускладнення умов ведення конкурентної боротьби й актуалізується потреба виходу національних товаровиробників на світовий ринок. Підтримка ж ефективної зовнішньоекономічної діяльності товаровиробників можлива лише за умови зростання їхнього потенціалу. Одним із напрямків такого зростання є розширення інтеграційних процесів бізнесу.

Аналіз останніх досліджень. Сутність інтеграції, незалежно від суб'єкта господарювання, може бути визначена як «внутрішня цілісність (єдність) системи» [1] або може зводитися до «стану зв'язаності диференційованих, початково відокремлених частин» [1; 11]. У будь-якому разі інтеграція, як стверджується у [11], зводиться до обмеження свободи дій (за власним бажанням або

* статтю підготовлено на основі доповіді на XI-му міжнародному науковому семінарі «Сучасні проблеми інформатики в управлінні, економіці, освіті та екології» (2–7 липня 2012 р., Київ – оз. Світязь).

через механізми примусу) суб'єктів господарювання. Таке обмеження відбувається через делегування акторами частини виконуваних функцій і відповідних прав та обов'язків інтегрованому утворенню. Таке делегування, відповідно до [11], дозволяє тлумачити інтеграцію як механізм об'єднання (пов'язування) елементів системи.

Невирішені частини проблеми. Розвиток економіки як на світовому, так і на національному рівні, характеризується поширенням інтеграційних тенденцій і частковим пом'якшенням конкурентної боротьби принципами кооперативності взаємодії. Дані тенденції відбуваються на фоні формування інформаційної економіки знань, якій також властиве певне інтеграційне підґрунтя.

Відсутність чітко вираженої юридичної структури у більшості національних інтегрованих структур бізнесу (ІСБ) обумовило потребу орієнтації на пошук оптимального співвідношення елементів окремих ІСБ з точки зору досягнення їх стратегічного призначення.

Метою дослідження є аналіз та обґрунтування особливостей розвитку інтеграційних бізнес-процесів вітчизняних підприємств в сучасних умовах господарювання.

Основні результати досліджень. Слід звернути увагу на неможливість зведення інтеграції (в аспекті соціально-економічної системи) лише до об'єднання окремих суб'єктів господарювання. Головним критерієм в даному випадку має стати об'єднання властивостей (економічних, технічних, соціальних, виробничо-господарських, інституціональних) раніше не інтегрованих акторів. У процесі такого об'єднання й відбувається розвиток системи через зростання кількості та інтенсивності взаємодії елементів [11]. Орієнтуючись на наведені тлумачення, можна визначити сутнісні характеристики інтеграційного процесу (рис. 1).

Інтеграційні процеси, що протікають у світовій економіці протягом більш ніж 20 років, в останні роки набули транскордонного характеру і сформували абсолютно новий сегмент глобального ринку – ринок корпоративних злиттів і поглинань.

Необхідність масштабного укрупнення машинобудівного бізнесу обумовлена двома чинниками: недоліком власних фінансових ресурсів для реалізації великих виробничо-технологічних проектів і обмеженою місткістю цільових ринків. Інтеграція дозволяє машинобудівним підприємствам досягти і втримати певні позиції на ринку за допомогою вирішення таких завдань:

- об'єднання ресурсів (інтелектуальних, технологічних, фінансових, маркетингових) для досягнення синергетичного ефекту й диверсифікації діяльності;

- оптимізація витрат на НДДКР, організацію технологічного процесу, корпоративне управління, просування і підтримку товару для досягнення максимальної економії та підвищення рентабельності бізнесу;

- мінімізація комерційних ризиків шляхом отримання гарантованого доступу на цільові ринки.

Особливо слід підкреслити, що економічна модель вільного ринку як збалансованої саморегулюючої системи не відповідає нинішнім економічним процесам. У світовому масштабі формується олігополія, за якої конкурують не

більше 5 виробників. Подібна ситуація спостерігається в літакобудуванні, автомобільній і телекомунікаційній промисловостях, сфері комп'ютерної техніки та інформаційних технологій. У даному контексті корпоративна інтеграція є не просто методом конкурентної боротьби, а найбільш ефективним способом встановлення контролю над галузями та ринками.

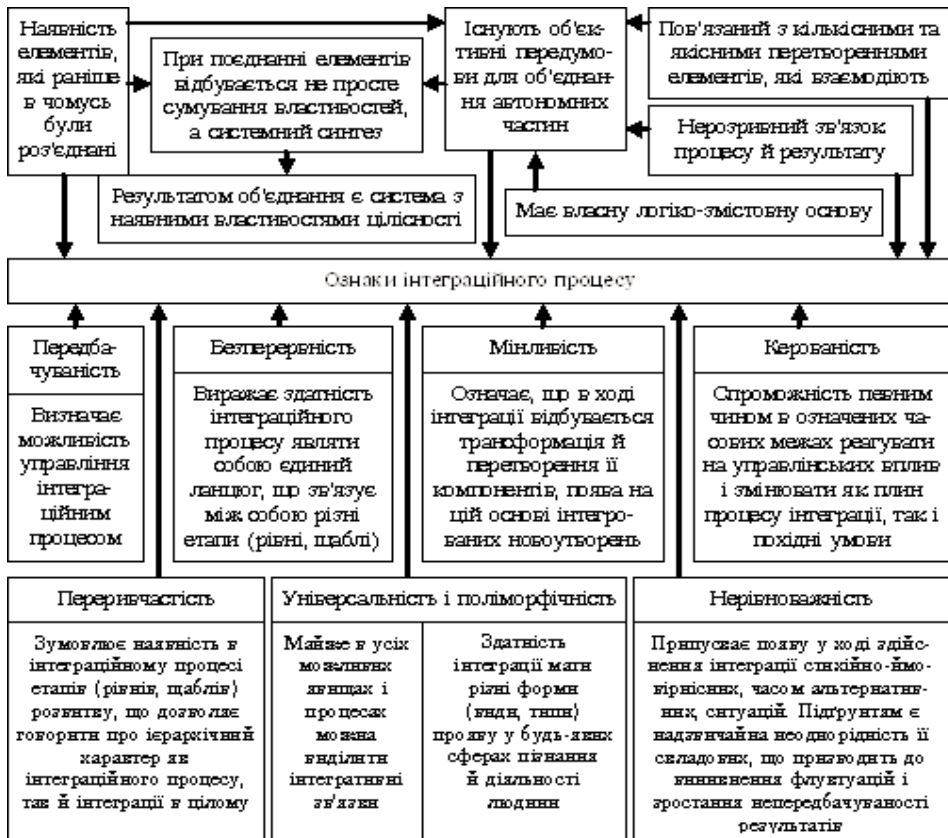


Рис. 1. Складові інтеграційного процесу для машинобудівних підприємств [11]

Незважаючи на об'єктивну наявність конкурентних переваг, насамперед у галузі науково-технічних досягнень, українські наукомісткі підприємства поки що не можуть реалізувати свій потенціал на міжнародному ринку, більше того, повільно втрачають позиції на внутрішньому ринку. Багато в чому причиною такого становища є неефективна побудова як галузі в цілому, так і окремих підприємств.

Інтенсивні процеси об'єднання у паливно-енергетичному комплексі, металургії, харчової промисловості значною мірою пов'язані зі встановленням контролю над фінансовими потоками.

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 науко-

місткими 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 [3; 7; 9]. 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 [4].

Пріоритет західних металургійних компаній полягає в процесах консолідації, які завжди здійснювалися згідно із законами ринку: злиття, поглинання й альянси, які створюються з метою економії на масштабах, наближеності до ринків збуту або джерел сировини. Сьогодні спостерігається посилення тенденції переміщення виробничих процесів виплавки сталі в регіони з багатими родовищами високоякісного залізняку, дешевою електроенергією, наближення до ринків збуту кінцевої продукції, а також географічного розділення цих видів діяльності. Висока ліквідність продукції, значні основні фонди й конкурентоспроможність виробництва є гарантією того, що іноземні інвестори розглядають вертикально інтегровану структуру як надійного партнера, проекти якого можна впевнено фінансувати. У свою чергу, вертикально інтегровані структури здатні забезпечити цим інвестиціям належну віддачу. Такий розвиток дозволить вирішити проблему побудови корпоративної структури, здатної успішно конкурувати на зовнішніх ринках. За умови реалізації металу у вигляді виробів підвищеної готовності, високих переділів (прокату) може бути досягнута незалежність від зовнішніх ринків та їх коливань.

Інтеграційні процеси протікають за схемами, що передбачають вертикальну або горизонтальну консолідацію.

У першому випадку в основі ідеології створення холдингів – концентрація як сировинних, так і переробних виробництв. Це дозволяє отримати максимальний вигравш в результаті контролю над усім ланцюжком, що створює додану вартість. Дана схема найбільш ефективна в галузях, де значна кількість технологічних переділів (у нафтогазовій, хімічній і металургійній промисловості). Вертикальна інтеграція машинобудівних підприємств є доцільною, якщо:

1. Існує можливість такого перерозподілу виробничих операцій між підприємствами, це призведе до зростання спеціалізації і, відповідно, зниження питомих витрат і підвищення якості.

2. Забезпечення стабільних поставок комплектуючих належної якості є одним із ключових умов рентабельного здійснення подальших виробничих операцій, а отже, створення кінцевого продукту.

3. Проміжна продукція підвищує рівень споживчих характеристик кінцевої продукції. Об'єднання дозволить підприємствам спільно створювати кінцевий продукт, передаючи один одному ноу-хау.

4. Холдинг може залучити більш масштабні та довгострокові ресурси з фондового і кредитного ринків.

5. Гарантія стабільності поставок призводить до зменшення витрат на маркетинг у підприємств-суміжників.

До найважливіших передумов вертикальної інтеграції слід віднести такі:

- забезпечення контролюваними джерелами сировинного забезпечення;
- прагнення металургійних компаній до контролю над ринками збуту кінцевої продукції;
- можливість економії на масштабах виробництва завдяки концентрації капіталу й виробництва, єдиній інфраструктурі й можливості маневру капіталом, потужностями, потоками сировини та продукції;
- необхідність створення ефективно керованої організації виробництва й збуту готової продукції, обумовленої природними, технологічними й економічними чинниками;
- сприяння інтеграції вертикально структурованих компаній у світовий ринок і забезпечення конкурентоспроможності таких структур на світовому ринку металів.

Крім того, створення в галузі різних вертикальних об'єднань, асоціацій, консорціумів тощо є одним із ефективних напрямів тимчасового вирішення проблеми взаємних неплатежів, а також ланцюгової інфляції, пов'язаної з кон'юнктурним підвищенням цін окремими партнерами та, відповідно, покращення фінансово-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємств.

Аналіз сучасної літератури дозволяє стверджувати, що українські компанії віддають перевагу вертикальній інтеграції як у напрямі сировинної бази, так і в напрямі наближення до споживачів, ринків збуту продукції. Характерними рисами «споживчої» інтеграції українських підприємств гірничо-металургійного комплексу є [3]:

- модернізація та розширення виробничих потужностей на національному ринку, а також консолідація нішевих металургійних підприємств за кордоном з метою замикання ланцюжка створення вартості металопрокату. Паралельно вирішується проблема доступу в країни, де діють кількісні обмеження на імпорт української металургійної продукції;
- вибудовування вертикальних ланцюжків на ринку збуту, прагнення розвивати свої металоторгові компанії з метою наближення до споживача продукції.

Одним із лідерів у цьому напрямі зараз є «Метінвест Холдинг», який активно займається розвитком роздрібної й гуртової металоторгової мережі за допомогою ребрендингу збутових структур.

Вертикальна інтеграція підприємств, які входять до складу групи «Метінвест», дозволяє забезпечити стабільну роботу металургійних комбінатів групи за рахунок постачання їх власними сировинними підприємствами, що в умовах нестабільної кон'юнктури ринку металургійної й сировинної продукції є підґрунтям для підвищення ефективності господарської діяльності металургійних підприємств. Загальною стратегією підприємств холдингу «Метінвест» є стратегія зниження собівартості, яка сприяє максимізації фінансового ефекту від впровадження маркетингових цінових стратегій (рис. 2).

Таким чином, вертикальна інтеграція забезпечує певну стабільність функціонування виробничого ланцюжка в цілому, дозволяє акумулювати більший обсяг маркетингової інформації.

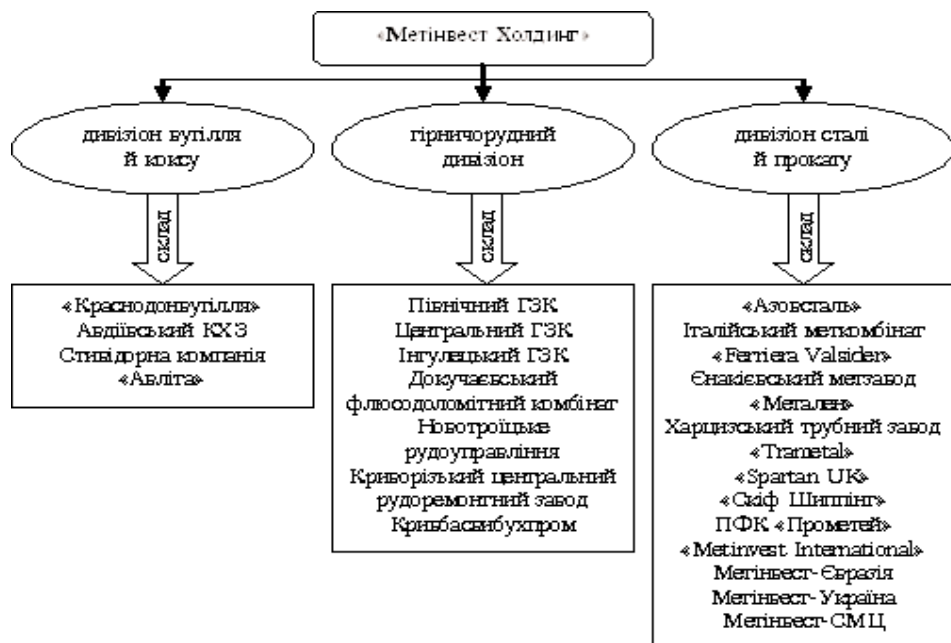


Рис. 2. Схема вертикальної інтеграції підприємств групи «Метінвест Холдинг» [3]

При горизонтальній консолідації інтегровані структури спочатку формуються в межах одного сегмента індустрії, а потім проникають і в суміжні галузі. Нафтові й газові компанії, що володіють сировиною для нафтохімії, активно впроваджувалися в хімічний комплекс, а інтереси металургійних холдингів поширилися і на компанії машинобудування. Так, у Росії, група компаній «Северсталь», утворена на базі найбільшого підприємства чорної металургії, включає, крім нього, кілька гірничо-збагачувальних комбінатів і трубних заводів. Так, «Северсталь» отримала контроль над Ульяновським автомобілебудівним заводом. До складу «Сібал», близького до групи «Російський алюміній», увійшли, зокрема, Горьківський автомобільний завод і АТ «Павловський автобус». Компанії, контрольовані ВАТ «Газпром», функціонують і в хімічній, і в металургійній промисловостях. В нафтохімії провідні позиції зайняла підтримувана «Газпромом» АК «Сибур».

До переваг горизонтальної інтеграції можна віднести:

1. Забезпечення економії на масштабі.
2. Зростання частки ринку, відповідно, можливостей впливу на постачальників і споживачів.
3. Можливість здійснювати масштабні проекти.
4. Можливість кооперації у НДДКР.

Звичайно, інтеграція «вшир» і «вглиб» має і свої недоліки, головним з яких є зниження тиску конкуренції на окремі підприємства холдингу, внаслідок чого якість їхньої продукції може стати нижчою, ніж у конкурентів. Джерелом вертикальної інтеграції в машинобудуванні повинна бути компанія, що займається складанням кінцевих виробів, оскільки саме вона, володіючи

знанням споживчих переваг, зможе забезпечити належну координацію по всьому виробничому ланцюжку. Чітке планування складу та структури холдингу є дуже важливим.

Висновки. Сьогодні як у світовій економіці у цілому, так і на вітчизняному ринку головну роль відіграють не окремі суб'єкти господарювання, а інтегровані структури бізнесу. Інтеграційні процеси протікають за схемами, що передбачають вертикальну або горизонтальну консолідацію. Світовими лідерами серед промислових концернів за обсягами продажів є нафтова галузь, автомобілебудування й споживча електротехніка. Для організації ІСБ актуалізується використання змішаної структури власності, у результаті суб'єкт контролю безпосередньо володіє контрольним пакетом лише першої організації, іншими організаціями він володіє й управляє опосередковано. До актуальних питань інтеграції підприємств машинобудування України у світовий економічний простір відносять:

1) формування зовнішньої політики держав, яку можна визначити як протекціонізм економіки, що глобалізується;

2) створення великих транснаціональних корпорацій, які мають дочірні підприємства і беруть участь в міжнародному поділі праці в межах системи технологічно взаємопов'язаних підприємств у різних країнах світу;

3) наявність міжнародного виробничого механізму з єдиним технологічним і комерційним планом;

4) співпраця із зарубіжними фірмами з метою розробки та придбання специфічних технологій, які вимагають великих витрат на їх створення.

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. Волошин В., Ягмурджи А. Вертикально інтегровані структури в чорній металургії України: проблеми й перспективи розвитку // www.experts.in.ua.

3. Ганущак-Єфіменко Л.М., Коберник І.В. Особливості формування інтегрованих бізнес-структур // Актуальні проблеми економіки.— 2012.— №3. — С. 154–161.

4. Гець В.М. Економіка України: стратегія і політика довгострокового розвитку. — К.: Ін-т екон. прогнозів.; Фенікс, 2003. — 1008 с.

5. Економіка та організація діяльності об'єднань підприємств: Навч. посібник / Л.М. Чепурда, С.С. Беляева, М.В. Плахотнікова та ін.; Під заг. ред. Л.М. Чепурди. — К.: Професіонал, 2005. — 272 с.

6. Иванова О. Маркетинговый подход к формированию межрегиональных интегрированных компаний в России // Экономист.— 2002.— №8. — С. 40–44.

7. Калініченко Л.Л. Інтегровані бізнес-структури: сутність та оцінка ефективності функціонування // Вісник економіки транспорту і промисловості.— 2011.— №34. — С. 393–396.

8. Макогон Ю. Горно-металлургический комплекс Украины: мифы и реальность // Зеркало недели.— 3–9.09.2005.

9. Подолянец В. Классические вертикали // Металл.— 2007.— №12. — С. 12–15.

10. 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.

11. Шаповал А. О пользе консолидации // Металл.— 2007.— №5. — С. 18–22.

12. Шевелев Л.Н. Мировая черная металлургия 1950–2000 гг. (реструктуризация, качество, приватизация). — М.: Машиностроение, 1999. — 214 с.

Стаття надійшла до редакції 24.07.2012.