

# Інструменти регулювання спільної діяльності інтегрованих бізнес-структур

*У статті викладено результати досліджень у сфері розвитку інтеграційних процесів підприємств, проаналізовано світовий досвід інтеграційних процесів, визначено мотиви для інтеграції, запропоновано комплекс вертикальних обмежень щодо активізації інтеграційних процесів.*

**Ключові слова:** інтеграційний процес, вертикальна інтеграція, мережева модель розвитку, кооперація, горизонтальна інтеграція, вертикальні обмеження.

*В статье изложены результаты исследований в сфере развития интеграционных процессов предприятий, проанализирован мировой опыт интеграционных процессов, определены мотивы для интеграции, предложен комплекс вертикальных ограничений относительно активизации интеграционных процессов.*

**Ключевые слова:** интеграционный процесс, вертикальная интеграция, сетевая модель развития, кооперация, горизонтальная интеграция, вертикальные ограничения.

*In the article the results of researches are expounded in the field of development of integration processes of enterprises, world experience of integration processes is analysed, certainly reasons for integration, the complex of vertical limitations is offered in relation to activation of integration processes.*

**Keywords:** integration process, vertical integration, network model of development, cooperation, horizontal integration, vertical limitations.

**Постановка проблеми.** Інтегрувати активи таким чином, щоб встановити контроль над власністю – питання актуальне не із простих, і по суті не означає, що інтеграційний процес завершився на стадії придбання. Вслід за зміцненням контролю над придбаною власністю з'являється необхідність її органічного використання або перетворення двох компаній в єдину організаційну структуру, яка відповідатиме загальним рисам активної фірми на ринку.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** Інтеграційні процеси набирають силу з появою активних фірм на ринку. Якщо на підприємстві відбувається консолідація активів, то це означає, що проходить процес інтеграції. В межах фірми інтеграційний процес може здійснюватися двома шляхами.

Перший, коли виробництво і реалізація товарів розширюється за рахунок внутрішніх джерел компанії, і при цьому даний процес призводить до появи нової стадії виробництва, тобто появи інших етапів виготовлення виробів, які раніше купувалися на ринку, така інтеграція, як відомо, отримала

назву природної, оскільки об'єднуються ключові технологічні стадії виробництва. Тут зберігається певною мірою колишня організація виробництва, колишній контроль над власністю і над поведінкою підрозділів, а також повільно розширюється сфера внутрішньофірмових стосунків.

Другий шлях припускає розширення бізнесу за рахунок придбання активів інших компаній або протікає у формі класичної інтеграції.

В умовах зростаючої динамічності зовнішнього середовища існує ймовірність ризику успішної реалізації інтеграційних змін для підприємств. Тому необхідний організаційний механізм регулювання діяльності вертикальних інтегрованих структур.

**Метою статті** є узагальнення й розвиток методичних основ управління підприємствами, обґрунтування положень та практичних засад розвитку інтеграційних процесів вітчизняних підприємств на ринку.

**Виклад основного матеріалу.** Вертикальну інтеграцію можна аналізувати як у статичній, так і в динамічній. Структура вертикальних стосунків, що склалася, у вигляді повного циклу виробництва продукту і розподілу є статичною моделлю інтеграції. Тому можна говорити про міру проникнення вертикально інтеграційних процесів на цьому галузевому ринку. Динамічний розвиток фірм пов'язаний із двома типами вертикальної інтеграції: «вперед», або «висхідною» і «назад», або «низхідною» вертикальною інтеграцією. Коли компанія прагне об'єднатися або встановити вертикальний контроль над фірмами на наступних стадіях технологічного ланцюжка, здійснюється висхідна інтеграція. Навпаки, інтеграція «назад» має місце там, де рух розширення компанії має тенденцію у напрямі до джерел сировини. Отже, тип вертикальної інтеграції залежить від того, в якій точці виробничого процесу знаходиться фірма, яка виступає ініціатором [2, с. 56].

Іноді трапляється ситуація, коли з тих або інших причин активній фірмі не вдається встановлення повного контролю над власністю, тобто не вдається консолідувати необхідний пакет акцій. У той же час менеджмент активної фірми все ж має можливість здійснювати контроль над управлінням підрозділів обох структур. У цьому випадку ми маємо справу з явищем неповної, або часткової інтеграції.

В умовах моделі часткової або неповної інтеграції увесь ланцюжок створення благ перетворюється на сукупність послуг, що робляться. Договірні стосунки переносяться на власників часток капіталу, устаткування і окремих співробітників. Подібне «розв'язування» ресурсів виражається передусім в ув'язненні різного роду договорів (розподіл прав во-

лодіння і користування] і заміні традиційних стосунків у сфері управління персоналом. Привабливість мережевих бізнес-структур або Network-об'єднань пояснюється тим, що досягаються досить високі економічними показниками, які недоступні при самостійному бізнес-процесі [1, с. 156].

Це обумовлено передусім тим, що мережеві структури є ідеальною школою підвищення компетентності працівників компанії. Адже до рішення тих або інших завдань притягуються кращі виконавці з фірм мережі. Подібний елітарний принцип співпраці, властивий мережевій компанії, виключає використання другосортних виконавців, хоча останні і працюють в тій же компанії.

Зростання ж ефективності діяльності мережевих компаній пояснюється низьким рівнем і раціональною структурою витрат. Мережі виключають дублювання використання робочої сили і потужностей на різних ділянках. Це дозволяє уникнути високих сукупних витрат на виробництво кінцевої продукції. Члени мережевої компанії вимушені відмовитися і від мотиваційної ролі «образу ворога» в конкурентній боротьбі, оскільки сьогоднішній супротивник завтра може виявитися партнером по мережі.

У своїй практиці великі компанії використовують найрізноманітніші способи встановлення контролю у вертикально інтегрованих структурах. Так, компанія Генрі Форда в 20-ті роки включала у структуру операцій підприємства не лише власне зборку автомобілів, але і вироблення енергії, виробництво ливарної продукції, а також гуми. Зараз такі громіздкі виробничі комплекси складно зустріти. Це передусім пов'язано з тим, що вимагає великих інвестицій з тривалим періодом окупності, а можливість витягання стабільного прибутку стає невизначеною [7, с. 56]. В цьому випадку компанії використовують інші інструменти забезпечення спільної діяльності, частіше – різного роду обмеження на діяльність наступних компаній. Форми вертикального контролю дуже різноманітні. Вони значною мірою залежать від інформаційного середовища, в якому знаходиться виробник. Наприклад, призначаючи різні ціни для споживачів з різною еластичністю, виробник має бути впевнений в тому, що між споживачами не відбувається арбітражу, тобто мати інформацію про просування товару на ринку. Якщо таких даних у компанії немає, доводиться шукати інші методи встановлення контролю у вигляді вертикальних обмежень.

Вертикальні обмеження є деякими зобов'язаннями, які фірма, діюча на одній із стадій технологічного ланцюжка угод між компаніями, накладає на поведінку фірми, що оперує на іншій стадії. Хоча практика таких обмежень дуже різноманітна, виділимо деякі, що найчастіше зустрічаються. До них передусім відносяться:

- встановлення рівня ціни, по якій наступна фірма може перепродавати куплений товар (контроль над рівнем цін – *resale price maintenance*);
- виняткові території, де клієнт може реалізувати товар (*territorial restrictions*);

- накладення зобов'язання на покупця мати справу тільки з цим виробником (*exclusive dealing*);

- умова продажу продукції тільки при купівлі інших товарів виробника (взаємозв'язані продажі – *tying arrangements, bundling*).

Прикладом може виступати обмежувальний франчайзинг.

Франчайзинг – це спосіб спільних дій на договірній (контрактною) підставі партнерів, пов'язаних як з продажем комерційних або промислових знань, так і з безпосередньою участю фірми, – власника технології і бренду (франчайзер) – у виробництві і збуті продукції свого партнера (франчайзи). Часто франчайзер надає допомогу партнерам у виборі сфери дії, сегменту споживачів, організації торговельної мережі, проведенні рекламної компанії, в навчанні персоналу. За рахунок того, що франчайзер обмежує кількість дилерів своєї мережі на певній території, серед них знижується конкуренція і є можливість отримання вищої торговельної націнки.

Часто при системі франчайзингу використовується одночасно ще один вид вертикальних обмежень – угода про обмеження покупок (*exclusive dealing*), коли дилер може реалізувати продукцію тільки цієї компанії. Це може бути особливо вигідно в тому випадку, якщо в рекламу торговельної марки франчайзер уже вклав досить коштів і вона популярна серед споживачів.

Одним із вертикальних обмежень є взаємозв'язані продажі (*tying arrangements, bundling*). У цьому випадку на покупця накладається зобов'язання при купівлі одного товару цієї фірми купити і інший товар. Часто таке буває при продажі технічно складної продукції: автомобілів, комп'ютерної техніки та ін., коли при купівлі основного товару вимагають придбання комплектуючих, запасних деталей.

Практика вертикальних обмежень у вигляді взаємозв'язаних продажів також є проявом ринкової влади активної фірми. Подібними прийомами користувалася компанія ІВМ до 1936 року, коли при реалізації табулюючих машин вона вимагала від покупців використання її перфокарт. Метою взаємозв'язаних продажів є також прагнення уникнути державного контролю цін, оскільки контрольований товар продається в той же час, ціни на який не розглядаються.

Формою вертикального контролю є також обмежувальні території (*territorial restrictions*), тобто певні сегменти ринку (громадські або приватні), географічні території, на які ділиться ринок між роздрібними торговцями». Це зазвичай робиться для того, щоб щільність роздрібних торговців на певній території не була занадто високою. Для того щоб запобігти арбітражу в цьому випадку, потрібні високі вимоги до інформації, оскільки виробник повинен мати інформацію про цінову політику споживачів. Тому таке обмеження частіше використовується для оптових торговців.

### Висновки

Отже, вертикальні обмеження є різноманітним формою дії активної фірми на функціонування ринкового механізму і є

проявом її ринкової влади. Основним критерієм для ділення на повну, часткову і квазіінтеграцію являється міра контролю активної фірми над власністю при збереженні повного контролю над управлінням різних форм бізнесу. Економічними формами прояву квазіінтеграції для фірм, що мають гігантську ринкову владу, являються віртуальні корпорації і стратегічні альянси фірм. Network об'єднання і кластери підприємств формуються з середніх і дрібних фірм, що не мають значної ринкової влади.

При наявності вертикальних обмежень в результаті перерозподілу прибутку між структурними підрозділами вертикально інтегрованої структури з'являється можливість понизити базу оподаткування щодо податку на прибуток. У рамках технологічного ланцюжка у компанії не виникає дебіторська і кредиторська заборгованість між підприємствами на різних стадіях виробництва а, отже, немає необхідності інвестування фінансових ресурсів в закупівлі додаткових ресурсів.

### Література

1. Єрмошенко М.М., Ганущак–Єфіменко Л.М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств [наук. моногр.] – К.: Національна академія управління, 2010. – 236 с.

2. Porter Michael E. Clusters and the New Economics of Competition // Harvard Business Review. – 1998. – November–December. – P. 77–90.

3. Посібник з кластерного розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.sme.ukraine-inform.org.ua

4. Цихан Т.В. Кластерная теория экономического развития / Т.В. Цихан // Теория и практика управления. – 2003. – №5. – С. 74–81.

5. Мингалева Ж. Кластеры и формирование структуры региона / Ж. Мингалева, С. Ткачева // МЭиМО. – 2000. – №5. – С. 49–53.

6. Третьяк В.П. Кластеры підприємств / В.П. Третьяк – М.: Август–Борг, 2006. – 132 с.

7. Freeman H. The Economics of Industrial Innovation. – Hammond Sworth; Penguin, 1974.

8. Косачев Ю.В. Экономико–математические модели эффективности финансово–промышленных структур / Ю.В. Косачев. – М.: Логос, 2004. – 248 с.

9. Иванов Ю. В. Слияния, поглощения и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса / Ю. В. Иванов. – М.: Альпина Паблишер, 2001. – 244 с.

10. Handbook of Industrial Innovation / Eds. Dodgson M., Rothwell R. – Edward Elgar Publishing, Incorporated, 2001.

В.А. ПРЕДБОРСЬКИЙ,  
к.е.н., професор, НАВС МВС України

## Інституційні особливості корупційних процесів в Україні

*У статті розглядаються закономірності розвитку інституційної складової корупційних процесів в Україні як причини їх суттєвого поширення.*

**Ключові слова:** *незахідні цивілізації, община, закон збереження форми інституційних процесів, гібридизація, експоларні економічні форми.*

*В статье рассматриваются закономерности развития институциональной составной коррупционных процессов в Украине как причины их существенного расширения.*

**Ключевые слова:** *незападные цивилизации, община, закон сохранения формы институциональных процессов, гибридикация, эксполарные экономические формы.*

*In the article the regularity of development of institutional composition in corruption processes in Ukraine and the reasons of their substantial expansions are examined.*

**Keywords:** *non–western civilization, community, conservation law form of institutional processes, hybridization, expolar economic forms.*

**Постановка проблеми.** Масштабна тінізація соціально–економічних відносин тісно зв'язана з дисфункцією державного управління, корупція як системне явище господарю–

вання асоціальної природи виступає як форма кризи державного управління економікою [1, с. 98–106]. Найважливішими факторами посилення цієї кризи виступають неадекватні, хибні політичні та соціально–економічні засоби її подолання. Ця неадекватність протидії викликана недостатньою увагою до особливостей виявлення та врахування розвитку генези вітчизняних інституційних процесів. У зв'язку з цим розгляд закономірностей розвитку інституційної структури вітчизняного суспільства, наявності в ньому потенційної загрози посилення корупційних процесів при певних режимах ринкового реформування і становить мету даної статті.

Необхідність протидії тіньовій економіці та корупції знайшла відображення у ряді важливих законодавчих, нормативно–правових актах держави, таких як Закон України «Про заходи запобігання і протидії корупції» (2011), Указ Президента України «Про Національну програму боротьби з корупцією» (1997, №319/97), Указ Президента України «Про Концепцію боротьби з корупцією на 1998–2005 роки» (1998, №367/98), Указ Президента України «Про невідкладні додаткові заходи щодо посилення боротьби з організованою злочинністю і корупцією» (2003, №84/2003), проект Державної програми детнізації економіки, комплексної програми