

## ІНТЕГРАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ВИЗНАЧЕННЯ, ВИДИ ТА НАПРЯМИ

### INTEGRATED PROCESSES OF ENTERPRISES OF UKRAINE: DEFINITION, TYPES AND DIRECTIONS

УДК 334.7.01

**Кривицька Н.Ю.**

к. е. н., доцент кафедри економіки  
Національний авіаційний університет  
**Командровська В.Є.**

к. е. н., доцент кафедри економіки  
Національний авіаційний університет  
**Андрущенко В.В.**  
студент  
Національний авіаційний університет

*У статті на основі узагальнення наявних концептуальних підходів до трактування поняття дано визначення терміна «інтеграційні процеси». Обґрунтовано угруповання інтеграційних процесів за видами та напрямками. Розглянуто слабкі та сильні сторони інтеграції українських підприємств.*  
**Ключові слова:** синергія, підприємство, інтеграція, ефект, взаємодія, процес.

*В статье на основе обобщения существующих концептуальных подходов к трактовке понятия дано определение термина «интеграционные процессы». Обоснована группировка интеграционных процессов по видам*

*и направлениям. Рассмотрены слабые и сильные стороны интеграции украинских предприятий.*

**Ключевые слова:** синергия, предприятие, интеграция, эффект, взаимодействие, процесс.

*In the article, on the basis of generalization of existing conceptual approaches the term "integration processes" is defined. The grouping of integration processes by types and directions is justified. The strengths and weaknesses of Ukrainian enterprises integration are studied.*

**Key words:** synergy, enterprise, integration, effect, interaction, process.

**Постановка проблеми.** Багато вітчизняних підприємств за сучасних умов господарювання використовують у своїй діяльності такі моделі ведення бізнесу, які дають змогу підвищувати конкурентоспроможність підприємства, зменшувати витрати на виробництво та реалізацію продукції, реалізовувати інноваційні проекти тощо. Функціонування сучасних виробництв у складі галузевих та міжгалузевих бізнес-угруповань потребують колективного партнерства між ними. Нині сутність підприємницького успіху лежить в основі інтеграційних процесів за рахунок довгострокових зобов'язань під час заготівельних операцій, виробництва, участі в капіталі та управлінні. Саме інтеграційні процеси промислових підприємств та сучасних структур корпоративного типу є одними з найважливіших тенденцій розвитку організації та управління.

В умовах переходу до більш стійкого виробничого розвитку економіки країни на перший план виходять завдання кардинального збільшення темпів економічного зростання, завоювання ринків, підвищення ефективності діяльності і зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Одним із напрямів такого зростання є розширення інтеграційних процесів підприємств України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження питань економічної інтеграції представлено в роботах К. Ерроу, Д. Норта, А. Мазараки, Д. Росса, К. Румянцева, Р. Коуза, Д. Хейя, Ф. Шерера, М. Ярчук. Також природа інтеграції досліджувалася в працях М. Веблера, Дж. Гелбрейта, Н. Кондратьєва, К. Маркса, А. Маршалла, П. Самуельсона, Й. Шумпетера.

Вагомий внесок у дослідження галузевих особливостей формування інтегрованих структур здійснили В. Андрійчук, Ю. Барташевська, П. Гай-

дуцький, В. Дикань, Т. Дудар, Д. Малащук, В. Микитенко, Ю. Нестерчук, П. Саблук, Г. Черевко та інші науковці. При цьому залишається актуальним питання інтеграційних процесів, які дали б змогу підприємствам адаптуватися до сучасних умов відкритої економіки.

**Постановка проблеми.** Незважаючи на те, що існує стійке словосполучення «інтеграційні процеси», визначення цього поняття не узагальнено за загальними та специфічними для нього ознаками. Метою дослідження є аналіз інтеграційних процесів підприємств України, їх видів та напрямів у сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Останнім часом процеси глобалізації та зростання динамічності середовища господарювання, поєднані з інформатизацією суспільства, стають основою переходу до нової моделі економічного розвитку національної економічної системи. В такій ситуації успіх діяльності компанії багато в чому залежить від ефективної взаємодії з іншими компаніями на різних стадіях створення і просування кінцевого продукту або послуги до споживача, іншими словами, від ефективності інтеграційних процесів на підприємстві.

Економічна енциклопедія зазначає, що під інтеграцією слід розуміти поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення тощо) [5]. На думку В. Андрійчука, інтеграція означає організаційне поєднання технологічно пов'язаних між собою різномірних видів діяльності з притаманними їм функціями для виробництва кінцевого продукту і доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів [1].

Вітчизняні вчені Г. Головченко та В. Кондрачюк у загальному розумінні трактують інтеграцію

як процес, що означає стан об'єднання окремих елементів системи в єдине ціле та процес взаємного пристосування, розширення економічного та виробничого співробітництва [4; 7].

Концептуальні підходи до мотиваційних засад функціонування інтеграційних процесів нині опрацьовані багатьма науковцями. Серед них доцільно виділити синергетичну теорію (Р. Брейлі, С. Майєрс, Дж.К. Ван Хорн), концепцію агентських витрат Р. Коуза, теорію гордині М. Рудик, О. Семенкової (табл. 1).

Заслуговує уваги те, що неможливо зводити інтеграцію лише до об'єднання окремих суб'єктів господарювання. У зв'язку з цим на основі узагальнення підходів до сутності базового поняття «процес» та його використання у загальноприйнятому словосполученні «інтеграційні процеси», враховуючи специфіку сучасного стану економіки загалом, автори узагальнили поняття «інтеграційні процеси підприємств» так: це стійка і цілеспрямована сукупність взаємозв'язаних дій, спрямованих на отримання синергетичного ефекту від об'єднання та взаємопроникнення економічних, технічних, соціальних, виробничо-господарських, інституціональних підсистем, що дає змогу в результаті поєднання ідентичних функціональних напрямів діяльності вивільнити кошти на реалізацію специфічних функцій об'єктів, що інтегруються.

Орієнтуючись на наведене тлумачення, можемо визначити характеристики інтеграційного процесу, а саме:

- безперервність (здатність інтеграційного процесу бути єдиним ланцюгом різних етапів);
- передбачуваність (можливість управління інтеграційним процесом);
- мінливість (в ході інтеграції відбуваються трансформація, перетворення компонентів, а також поява інтегрованих новоутворень);
- керованість (спроможність реагувати на управлінський вплив і змінювати процес інтеграції);
- послідовність (наявність етапів розвитку, тобто ієрархія інтеграційних процесів);

– універсальність і поліморфічність (інтеграційні зв'язки, які виявляються в різних сферах пізнання та діяльності людини);

– нерівноважність (ймовірність появи альтернативних ситуацій);

– поява нових зв'язків (наявність елементів, які раніше були роз'єднані);

– нерозривний зв'язок процесу та результату, власна логіко-змістовна основа тощо.

Практика і досвід показують, що інтеграційні процеси підприємств відбуваються перш за все там, де існують найбільш вигідні умови для централізації та інтеграції науково-технічного, промислового і фінансового капіталу.

Об'єднання підприємств сприяє мобілізації виробничого потенціалу галузі та новоствореного підприємства. У разі об'єднання з'являються додаткові конкурентні переваги окремих підприємств, що дає змогу реалізувати основні стратегічні цілі, а саме зайняти лідируючі позиції, формувати правила гри, витіснити конкурентів, підняти рівень капіталізації.

Об'єднання можуть використовувати різні види інтеграції. Кожен вид має свої переваги та недоліки, які виявляються по-різному залежно від особливостей оточуючого середовища та сфери функціонування підприємства.

Інтеграційні процеси підприємства, є однією з форм розвитку виробництва, що, як правило, викликають зміни не тільки організаційної структури підприємства, але і його фінансового стану, права власності на продукцію та положення на ринку, в галузі [6; 7] (рис. 1).

В сучасних умовах в Україні на різних стадіях об'єднання різноспрямованих підприємств біля центральної виробничої лінії від переробки сировини до виготовлення готової продукції створюється інтегрована сукупність бізнес-одиниць, серед яких найбільшого поширення набули підприємства, які використовують процеси вертикальної, горизонтальної, діагональної, комбінованої або конгломератної інтеграції.

Вертикальна інтеграція є охопленим однією ієрархічною системою процесом об'єднання

Таблиця 1

**Концептуальні підходи до формування мотиваційних засад інтеграційних процесів**

Назва теорії, автори	Сутність теоретичного підходу
Синергетична теорія (Р. Брейлі, С. Майєрс, Дж.К. Ван Хорн)	Спільна діяльність двох та більше господарюючих суб'єктів забезпечує створення ефекту (результату), який є більшим, ніж їх загальний результат, якщо вони працювали порізно. Як наслідок, вартість інтегрованого учасника стає вищою за загальну вартість учасників, якщо б вони функціонували окремо.
Концепція агентських витрат (Р. Коуз)	Підприємства прагнуть об'єднувати свою діяльність доти, доки трансакційні витрати з іншими партнерами на ринку будуть дорожчими, ніж між учасниками інтегрованої структури.
Теорія гордині (М. Рудик, О. Семенкова)	Розглядаються особисті моменти менеджерів, підвищення якості управління, диверсифікація, перевищення ліквідаційної вартості або витрат на створення компанії над її ринковою вартістю тощо.

Джерело: складено за даними [2; 3; 8; 9; 11]

стадій виробництва і збуту [10]. Саме ці процеси дають змогу замінити ринковий механізм внутрішніми операціями, ставлячи за мету розширення контролю над виробничими процесами, джерелами сировини і кінцевим споживанням.

Горизонтальна інтеграція є об'єднанням виробників однорідної продукції. При цьому досягається ефект масштабу, що забезпечує отримання додаткових конкурентних переваг, витіснення з ринку товарів, які є близькими заміниками виробленої продукції фірм-конкурентів.

Діагональна інтеграція проводиться з метою диверсифікації ризиків, створення тиску на конкурентів, споживачів і постачальників, а також є об'єднанням підприємств, що знаходяться на різних рівнях вертикального виробничого циклу і випускають паралельні види продукції. Метою діагональної інтеграції підприємств є вплив на те, що цікавить підприємство непрямым чином через пов'язані з ним виробництва.

Комбінована, або конгломератна, інтеграція – це інтеграція вздовж виробничого процесу і його супутніх галузей, що дає змогу мінімізувати трансакційні витрати і дає можливість управляти портфелем сукупного асортименту. Вона створюється на базі об'єднання підприємств, не пов'язаних між собою галузевою приналежністю.

Розвиток інтеграційних процесів в Україні зумовлено перш за все тим, що:

– українська економіка – це економіка, що розвивається та запозичує досвід європейських країн;  
– здійснюється все більша інтеграція України в європейську спільноту;

– процеси глобалізації потребують підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств;  
– спостерігаються розвиток систем управління, підвищення кваліфікації кадрів;

– здійснюються зміни в структурі власності, такі як приватизація та роздержавлення;

– очікується зростання зовнішніх інвестицій.

Головними мотивами інтеграції підприємств є прагнення до освоєння більшої частини ринку, підвищення ефективності виробництва та диверсифікації діяльності. Підприємство, яке входить у склад нового суб'єкта, має можливість підвищити свій виробничий потенціал і водночас знизити витрати, розширити ринок і асортимент продукції, підтримувати і збільшувати рентабельність, а також за рахунок впровадження ефективної системи цінової політики бути успішним на сучасному ринку. Кінцевою метою злиття є отримання синергетичного ефекту, тобто за рахунок об'єднання двох та більше компаній формується нова структура з більш високими показниками ефективності. Закордонний досвід інтеграції демонструє її вагомість для росту економіки країни загалом та її частки в структурі ВВП зокрема.

Пропонуємо особливу увагу приділити інтеграційним процесам малих підприємств, що є най-

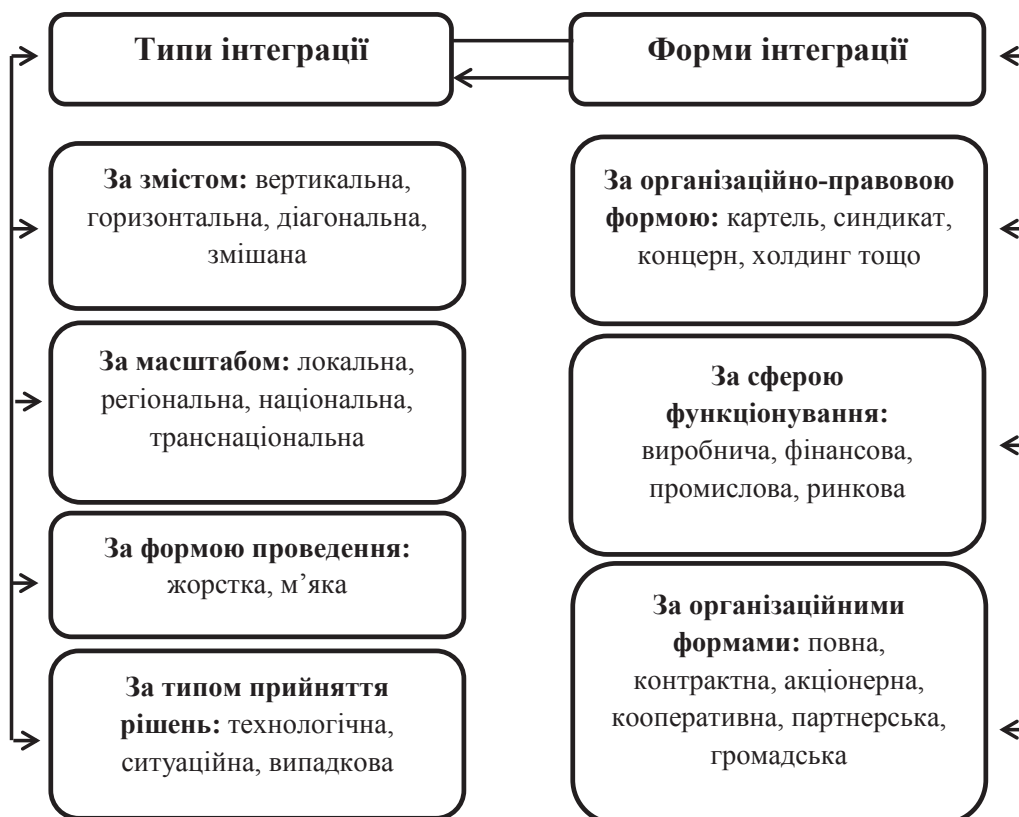


Рис. 1. Типи і форми інтеграційних процесів на підприємствах

більш уразливими під час економічних криз, для них інтеграція може бути однією з можливостей вижити в агресивному середовищі. Проте слід зауважити, що завдяки масштабам знов створених структур об'єкти, що інтегруються, втрачають гнучкість та стають більш інертними, що неможливо віднести до переваг.

Світова і вітчизняна практика свідчить про те, що кластерні структури мають найбільший потенціал серед інтегрованих структур. Ця специфічна форма бізнесу заснована на об'єднанні відносин конкуренції і кооперації, а також стратегій вертикальної і горизонтальної інтеграції. Кластери підвищують роль регіонів, створюють умови для залучення іноземних інвестицій, залучення широкого кола підприємців, адміністрації та наукової громадськості до створення широкого спектру конкурентних переваг продукції, що випускається.

#### Висновки з проведеного дослідження.

В Україні кожен вид інтеграції обумовлює виникнення тієї чи іншої організаційної форми або моделі, кожній з яких відповідає певний набір специфічних рис і якостей, який відрізняє її від інших, а також різні мотиви створення і впливу на середовище, в якій вона діє.

Інтеграція сприяє побудові закінчених технологічних ланцюжків, забезпеченню координації обсягів продажів, зниженню витрат на одиницю продукції, зростанню продуктивності праці. Результатом інтеграції є формування господарського механізму, в якому, крім інтегрованих елементів, є наявність координуючого елементу. Співпраця є формою партнерства, оскільки охоплює відносини між учасниками, засновані на взаємній вигоді та рівноправності.

В результаті проведених досліджень ми дійшли висновку, що інтеграційні процеси підприємств України є об'єктивно обумовленим чинником в реалізації проблем сьогодення, які дадуть змогу в умовах кризових ситуацій підтримати вітчизняного товаровиробника, підвищити рівень його конкурентоспроможності.

Для подолання головних проблем для підприємств України, що продукуються сучасним агресивним зовнішнім середовищем, пропонуємо насамперед розвивати і розширювати вплив інтеграційних процесів, вживаючи таких заходів:

– для послаблення тиску зовнішніх факторів, а також нестабільної економічної і політичної ситуації в Україні слід розширювати ринки збуту продукції, виробництво орієнтувати на експорт, налагоджувати співпрацю з іншими країнами (держави Африки, Близького Сходу, ЄС);

– для безпеки свого фінансового становища слід сплачувати боргові зобов'язання, збільшу-

вати власний капітал, отримувати довгострокові кредити для розвитку нових проектів;

– збільшувати леверидж по коштах від операційної діяльності;

– здійснювати інвестиції у нові проекти та оновлення основних засобів, при цьому провадити будівництво нових виробничих об'єктів;

– дотримуватись соціальних угод та екологічних норм;

– сприяти інвесторам за умови виконання всіх зазначених норм тощо.

Нині розвиток високорентабельних підприємств в Україні є цілком реальним. При цьому нові інтегровані структури можуть створюватися як на державному, так і на регіональному рівнях. Країни ЄС та світу вже мають великий практичний досвід щодо модернізації виробництв шляхом об'єднання, інтеграції різних підприємств. В умовах українських реалій цей досвід повинен бути використаний для підвищення ефективності об'єктів, що інтегруються. Саме великі структури можуть дозволити собі наявність висококваліфікованих кадрів, використання та розробки новітніх технологій, розвитку інфраструктури.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрійчук В. Економіка аграрних підприємств: підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ: КНЕУ, 2002.
2. Бондар Н. Дослідження мотивів інтеграційних процесів на транспорті. Управління проектами, системний аналіз і логістика. Економічна серія. 2009. № 6.
3. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. Москва: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008.
4. Головченко Г. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії. Економічний вісник НГУ. 2009. № 4.
5. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. кол.: С. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. Т. 1.
6. Камінська В. Синергетична ідентифікація інтеграції: монографія / за заг. ред. Є. Ходаківського. – Житомир, 2012.
7. Кондратюк В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід. Збірник наукових праць КНТУ. Економічні науки. 2007. № 4.
8. Природа фірми: Походження, еволюція і розвиток / за ред. О.Е. Вільямсона, С.Дж. Вінтера; пер. з англ. Київ: А.С.К., 2002.
9. Рудык Н., Семенкова Е Рынок корпоративного контроля: слияния, жесткие поглощения и выкупы долговым финансированием. Москва: Финансы и статистика, 2000.
10. Шумейко В. Формування вертикальних інтегрованих маркетингових систем переробних підприємств. Механізм регулювання економіки. 2008. Т. 1. № 4.
11. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами. Москва: Финансы и статистика, 2005.