

УДК 005.21:005.936.3-043.86:339.922

Горобчук І.С.

аспірант кафедри стратегії підприємств
Київського національного економічного університету
імені Вадима Гетьмана

ТИПОЛОГІЯ ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЙ ЯК НАПРЯМКІВ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В ГЛОБАЛЬНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті розглянуто організаційні форми інтеграційних стратегій компаній, які можуть значно відрізнятися за ступенем інтеграції їх учасників. Запропоновано авторський підхід до комплексної класифікації інтеграційних стратегій. Дана тема є важливою, так як визначення типології є передумовою для виділення методів управління такими структурами.

Ключові слова: інтеграційна стратегія, форми інтеграційних стратегій, інтеграція, вертикальна інтеграційна стратегія, горизонтальна інтеграційна стратегія.

Горобчук И.С. ТИПОЛОГИЯ ИНТЕГРАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ КАК НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В ГЛОБАЛЬНОЙ СРЕДЕ

В статье рассмотрены организационные формы интеграционных стратегий компаний, которые могут значительно отличаться по степени интеграции их участников. Предложен авторский подход к комплексной классификации интеграционных стратегий. Данная тема является важной, так как определение типологии является предпосылкой для выделения методов управления такими структурами.

Ключевые слова: интеграционная стратегия, формы интеграционных стратегий, интеграция, вертикальная интеграционная стратегия, горизонтальная интеграционная стратегия.

Gorobchuk I.S. TYPOLOGY OF INTEGRATION STRATEGIES AS TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN A GLOBAL ENVIRONMENT

The article deals with the organizational forms of integration strategies of companies that can vary considerably in the degree of integration of the participants. In the article presented the author's position on the complex classification of integration strategies. This topic is important, since the definition of typology is an important aspect to highlight management practices such structures.

Keywords: integration strategy, forms of integration strategies, integration, vertical integration strategy, horizontal integration strategy.

Постановка проблеми. Вивчення та аналіз наукових робіт, присвячених формуванню інтеграційної стратегії виробничих підприємств, дозволяють зробити висновок, що ще не сформувалося єдиного бачення типології інтеграційних стратегій в умовах вітчизняної економіки. Досить багато теоретичних положень взято з практики США і Західної Європи, де дослідженням з даної теми присвячена велика кількість робіт. При цьому часто не враховується вітчизняний досвід і економічна ситуація, яка склалася в країні.

Під інтеграційною стратегією прийнято розуміти сукупність рішень, які визначають інтеграційні функціонально-управлінські види взаємодій підприємств з іншими підприємствами.

Дане поняття не нове, і фактично почали його використовувати в останній третині XIX ст., коли намітилася тенденція до концентрації виробництва і капіталу на базі злиття окремих підприємств і становлення корпоративних форм інтеграції. Це було обумовлено як зрушенням сфери застосування вільних капіталів і загостренням конкуренції, так і потребою в укрупненні виробничих форм, для того щоб більш ефективно застосовувати нову техніку, технології, джерела енергії.

Типологія інтеграційних структур відображає методи управління глобальним підприємницьким ризиком, моделі роботи підприємств, корпоративну культуру та формування управлінських команд. У зв'язку з цим виникає питання про типологію інтеграційних стратегій в умовах глобального середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань інтеграції та оцінки функціонування нових форм управління підприємствами приділяється значна увага як зарубіжними вченими, так і українськими науковцями, про що свідчать

роботи І. Ансоффа, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, М. Бредлі, Є.В. Ленського, О.В. Ареф'євої, В.Г. Герасимчука, В.В. Гончарової, Ю.В. Іванова, М.О. Кизима, О.І. Пушкаря, О.М. Тридіда, В.М. Горбатова, А.А. Пилипенка, Г.Б. Клейнера.

Мета статті полягає у визначенні основних форм інтеграції бізнесу в підприємницькі об'єднання та їх особливостей; виділенні сукупності інтегральних взаємодій, що обумовлюють консолідацію бізнес-структур.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як показують результати досліджень Г. Баккер і Д. Хелмікіна, які були проведені в 70-х роках минулого століття, можна виділити три варіанти взаємодії, на основі яких будуватиметься інтеграційна стратегія: повна, часткова і мінімальна [1, с. 235].

При повній інтеграції мається на увазі об'єднання елементів виробничого підприємства і його підрозділів, що беруть участь в інтеграційному процесі: бізнес-стратегія, продуктовий асортимент, ринковий портфель, навіть закінчуючи операційною моделлю. Результатом такого інтеграційного процесу буде формування нових підприємств із єдиною бізнес-стратегією, операційною та фінансовою моделлю, об'єднаними портфелями ринків і продуктів. Такий вид інтеграції супроводжується перевагами економії на масштабах і зниження витрат.

Бізнес-стратегія, персонал, бізнес-процеси, дочірні компанії – всі ці елементи повинні бути залученими при формуванні інтеграційної стратегії, результатом реалізації якої стане нове підприємство.

При частковій інтеграції відбувається часткове об'єднання окремих видів або напрямів діяльності.

Серед чинників, що призводять до прийняття такого варіанту взаємодії, виділимо збалансованість витрат і прибутку, оскільки часткова інтеграція вимагає менших витрат. Ще однією причиною

вибору часткової інтеграції для виробничого підприємства є різне географічне розташування. Це стає перевагою, коли виникає необхідність виключити з відносин співробітництва окремі напрями діяльності, якщо наслідки об'єднання виявилися неефективними [2, с. 125].

Слід враховувати те, що при частковій інтеграції підприємства можуть функціонувати з різними бізнес-стратегіями, одна з яких буде домінуючою. Портфелі продуктів також можуть різнитися, але не виключено, що деякі продукти можуть бути спільними.

При мінімальній інтеграції два різні виробничих підприємства або їх підрозділи продовжують існувати як незалежні, об'єднавши тільки фінансові структури і деякі корпоративні процедури. Такий вид взаємодії застосовують у цілях фінансової консолідації. Нові стратегії розвитку бізнесу зазвичай стосуються придбань на ринках, не пов'язаних з уже освоєними, коли доцільно залишити для організаційної одиниці свободу для розвитку. Найчастіше у випадках мінімальної інтеграції формується єдина домінуюча загальнокорпоративна стратегія, а стратегія бізнес-одиниць різна, як і цільові ринки та продуктовий портфель. Такий вид співпраці зустрічається на ринках, які нещодавно виникли або є швидко зростаючими, де головний акцент робиться на збереженні ринкової частки або обсягів реалізації.

Варто відзначити, що інтеграційну стратегію розглядають як процес, який посилює бізнес-позиції виробничих підприємств за рахунок підвищення контролю над конкурентами або над етапами ціноутворення.

Основним чинником не тільки появи, але й розвитку підприємств є економія транзакційних витрат. Такий розвиток може відбуватися за рахунок наступних видів інтеграційних стратегій: вертикальна, горизонтальна, діагональна і комбінована інтеграційні стратегії.

Стратегія вертикальної інтеграції характеризується в літературі як розвиток стійких зв'язків між виробничими підприємствами по вертикалі при скороченні чисельності горизонтальних відгалужень. Вертикальна інтеграція передбачає концентрацію на одному підприємстві комплексу послідовних стадій виробництва від видобутку сировини до реалізації продукції. Вона включає більше однієї стадії виробництва кінцевої продукції на відміну від не інтегрованого підприємства, яке купує сировину і матеріали для виробництва.

Незважаючи на незаперечні переваги формування саме вертикальної інтеграційної стратегії, є деякі фактори, які можуть зменшувати її ефективність. Так, дана стратегія ускладнює своєчасне позбавлення від малорентабельних видів діяльності в портфелі товарів, які виробляються, встановлює важливу взаємозалежність між функціональними підрозділами. Також вона пов'язана з великими внутрішніми витратами на підтримку необхідного виробничого і кадрового потенціалу по всій вертикалі ланцюга, управління взаємодією між підприємствами, які інтегруються, передачу інформації вгору і вниз по ієрархії, на дублювання функцій в окремих виробничих структурах, а також на контроль і координацію діяльності [3, с. 114].

Горизонтальна інтеграційна стратегія дозволяє мінімізувати упущену вигоду, а іноді є фактом, який вказує на монополізацію її учасників. Горизонтальна інтеграція полягає в об'єднанні підприємств-конкурентів, які випускають однакові види продукції.

Зміни в організації діяльності виробничих підприємств в результаті формування горизонтальної інтеграційної стратегії призводять до перебудови відносин власності, трансформують індивідуальні цілі підприємств в стратегію взаємного співробітництва, перетворюють керування персоналом або видами діяльності в управління процесом. Така стратегія обумовлює скорочення управлінських ланок, впливає на прискорення процесу отримання інформації та прийняття рішень, а також дозволяє направити, таким чином, ресурси на інтереси клієнта, швидко реагувати на потреби споживачів, які швидко змінюються.

Можна визначити принципові відмінності мотивів формування вертикальної і горизонтальної інтеграційних стратегій під впливом факторів зовнішнього середовища. Залежно від форм інтеграції делегуються можливості бізнес-груп, тобто можливості «приспосуватися» до некерованих факторів. Однак можна відзначити, що на деякі з них впливають мотиви інтеграції. Наприклад, такі як монополізація ринків, цінові ризики, ступінь важливості галузі для держави активно впливають на інтеграційний процес, підсилюючи ринкову владу і виявляючи конкурентні переваги.

Диверсифікацію ризику і можливість прихованого впливу на партнерів забезпечує діагональна інтеграційна стратегія. Це тип інтеграційної стратегії, для якого властиво об'єднання виробничих підприємств, які знаходяться на різних рівнях виробничого циклу і проводять аналогічні види продукції.

Компроміс між вимогами мінімізувати упущену вигоду і мінімізувати витрати, у тому числі транзакційні, забезпечує комбінована або змішана інтеграційна стратегія [4, с. 127].

Будь-яке об'єднання підприємств виступає як структурно-ієрархічна система. Така система функціонує на основі інтеграційних стратегій, які функціонують як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі виробничого підприємства.

Внутрішня інтеграційна стратегія є ключовим елементом схеми вирішення економічних, фінансових проблем і забезпечують цілі, досягнення яких дозволяє сформувати систему корпоративного менеджменту, який забезпечує цілісність підприємства – ситуацію, в якій кожна структурна одиниця повинна діяти строго в рамках загальнокорпоративних інтересів.

Зовнішня інтеграційна стратегія забезпечує ефективну взаємодію корпорації з іншими підприємствами незалежно від області їх діяльності.

Згідно з Господарським кодексом, визначають чотири види господарських об'єднань підприємств: асоціація, концерн, корпорація, консорціум [4, с. 130].

Асоціація – це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися в господарську діяльність підприємств – учасників асоціації.

Концерн – статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовніш-

Таблиця 1

Класифікація інтеграційних стратегій підприємств

Класифікаційна характеристика	Види інтеграційних стратегій	Характеристика інтеграційної стратегії
1. Сфера використання	1.1. Внутрішні інтеграційні стратегії	Стратегії визначають характер взаємодії: у внутрішньому або зовнішньому середовищі підприємства
	1.2. Зовнішні інтеграційні стратегії	
2. Глибина інтеграції	2.1. Повна інтеграція	Стратегії визначають ступінь взаємозв'язку і взаємодії: від мінімальної (аутсорсингу) до повної (злиття і поглинання)
	2.2. Часткова інтеграція	
	2.3. Мінімальна інтеграція	
3. Тип інтеграції	3.1. Вертикальна інтеграція	Стратегії характеризують об'єднання елементів в корпоративній структурі
	3.2. Горизонтальна інтеграція	
	3.3. Діагональна інтеграція	
	3.4. Комбінована інтеграція	
4. Цілі формування інтеграційних стратегій	4.1. Техніко-технологічні	Стратегії відображають передумови об'єднання підприємств і використовуваних форм взаємодії: у сфері виробництва, фінансів, маркетингу та менеджменту
	4.2. Фінансово-економічні	
	4.3. Організаційно-управлінські	
	4.4. Продуктові	
5. Суб'єкти інтеграції	5.1. Бізнес-партнери	Стратегії формують взаємодію між суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища компанії, визначаючи конкретні форми співробітництва: бенчмаркінг, клієнтоорієнтованість, внутрішній маркетинг, державно-приватне партнерство, зв'язки з громадськістю
	5.2. Зовнішні клієнти	
	5.3. Внутрішні клієнти	
	5.4. Державні організації	
	5.5. Громадські організації	
6. Види господарських об'єднань	6.1. Асоціація	Стратегії формують певний тип об'єднань, який регулюється законодавством
	6.2. Концерн	
	6.3. Корпорація	
	6.4. Консорціум	

ньоєкономічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Концерни можуть бути галузевими та міжгалузевими.

Більшість світових концернів є транснаціональними. Варто відзначити, що глобалізація операцій дає концернам ряд незаперечних переваг, таких як:

- підвищення ефективності виробництва за рахунок реалізації ефекту масштабу;
- підвищення мобільності активів, консолідація інноваційних та інвестиційних ресурсів різних регіонів;
- доступ до матеріальних, виробничих, трудових ресурсів інших країн;
- близькість до споживачів продукції по всьому світу, тобто економія на транспортних витратах і можливість дослідження ринків збуту в безпосередній близькості;
- можливість використання в своїх інтересах особливостей державної (особливо податкової) політики в різних країнах, різниця в курсах національних валют.

Ще однією формою об'єднання підприємств є корпорація – окреме об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, промислових підприємств, які об'єдналися з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації.

Консорціум – тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети

його створення консорціум припиняє свою діяльність.

Крім зазначених у Господарському кодексі видів об'єднань підприємств, можна виділити і ті, які досить часто зустрічаються в міжнародному обороті: фінансово-промислові групи, холдинги.

У таблиці 1 представлена авторська класифікація інтеграційних стратегій підприємств.

Висновки. Проведене дослідження форм інтеграції бізнесу в підприємницькі об'єднання дозволяє виділити сукупність інтегральних взаємодій, що обумовлюють консолідацію бізнес-структур.

Формування інтеграційної стратегії підприємства, як і загальної стратегії підприємства, залежить від конкретної ситуації, в якій підприємство знаходиться. Виділена класифікація інтеграційних стратегій дозволяє визначитися основні методи управління такими структурами і запобігти ризикам їх функціонування. Можна прийти до висновку, що чим більше існує підприємств, які прагнуть до інтеграції, тим більша ймовірність виділення нових типів інтеграційних стратегій. Тому дослідження даного напрямку є перспективним і заслуговує уваги.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Управление развитием интегрированных экономических систем на базе инструментария стратегического зонирования : [монография] / А.И. Афоничкин, Л.И. Журова, Н.В. Ягодин. – Тольятти : Изд-во Волжского ун-та, 2006. – 330 с.
2. Развитие инвестиционного потенциала интегрированных экономических систем в современных условиях : [монография] / А.И. Афоничкин, И.О. Сорокина, Н.М. Игнатьев. – Тольятти : Изд-во Волжского ун-та, 2006. – 260 с.
3. Бутыркин А.Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности : [монография] / А.Я. Бутыркин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.
4. Клейнер Б.Г. Эволюция институциональных систем / Б.Г. Клейнер. – М. : Наука, 2004. – 240 с.