

ЗАВЕРБНИЙ А. С.

к. е. н., доцент

Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту  
chrystyna90@gmail.com

ДРИМАЛОВСЬКА Х. В.

аспірант

Національний університет «Львівська політехніка», Інститут економіки і менеджменту  
chrystyna90@gmail.com

### **ДИВЕРСИФІКАЦІЯ В ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ**

*У статті наведено порівняльну характеристику виникнення диверсифікованих підприємств в Україні та Росії. Розглянуто особливості функціонування таких видів об'єднань: концерн, конгломерат, промислово-фінансова група, холдинг. Зазначено основні характерні ознаки, переваги, недоліки інтегрованих структур. Виокремлено основні види диверсифікації в інтегрованих структурах.*

*Ключові слова: диверсифікація, концерн, конгломерат, промислово-фінансова група, холдинг.*

ЗАВЕРБНИЙ А. С.

к. э. н., доцент

Национальный университет «Львовская политехника», Институт экономики и менеджмента  
chrystyna90@gmail.com

ДРИМАЛОВСКАЯ К. В.

аспірант

Национальный университет «Львовская политехника»,  
Институт экономики и менеджмента  
chrystyna90@gmail.com

### **ДИВЕРСИФИКАЦИЯ В ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУРАХ В УСЛОВИЯХ ГЛОБАЛИЗАЦИИ**

*В статье приведена сравнительная характеристика возникновения диверсифицированных предприятий в Украине и России. Рассмотрены особенности функционирования таких видов объединений: концерн, конгломерат, промышленно-финансовая группа, холдинг. Указаны основные характерные признаки, преимущества, недостатки интегрированных структур. Выделены основные виды диверсификации в интегрированных структурах.*

*Ключевые слова: диверсификация, концерн, конгломерат, промышленно-финансовая группа, холдинг.*

ZAVERBNYJ A. S.

candidate of economic sciences, associate professor

National University "Lviv Polytechnic", Institute of Economics and Management  
chrystyna90@gmail.com

DRYMALOVSKA K. V.

postgraduate student

National University "Lviv Polytechnic", Institute of Economics and Management  
chrystyna90@gmail.com

### **THE DIVERSIFICATION OF INTEGRATED STRUCTURES IN THE CONDITION OF GLOBALIZATION**

*The article presents a comparative description of the emergence of diversified enterprises in Ukraine and Russia. The features of the functioning of these types of associations: concern, conglomerate, industrial and financial group, holding are considered. The main characteristics, advantages, negatives of integrated structures are indicated. The main types of diversification of integrated structures are singled out.*

*Keywords: diversification, concern, conglomerate, industrial and financial group, holding.*

**Постановка проблеми.** У теперішній час на економічний розвиток будь-якої країни впливає глобалізація. Існують суперечності з приводу позитивного чи негативного впливу цього явища на економіку. Незважаючи на це, в умовах глобалізації виникають і активно діють інтегровані структури, які складають основу великого бізнесу.

Великий бізнес в Україні представлений в різних організаційних формах: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни. Такі структури є високоорганізованими, ієрархічними, функціонують на міжнародному рівні, мають достатній обсяг бюджету тощо [11, с.21]. Диверсифікація виступає однією з альтернативних стратегій розвитку цих структур.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Розвиток диверсифікації в корпоративних структурах досліджували у своїх працях вчені-економісти: Бокань А.А., Савенкова В.Ф., Хома І.Б., Дулиба Н.Г., Павленко Н.В., Момот Т.В., Кирій В.В., Корсакова С.В., Гостева С.І., Салімова Л.Р. та багато інших.

Постановка завдання: дослідити умови появи, розвитку диверсифікації в наступних інтегрованих об'єднаннях: концерн, конгломерат, промислово-фінансова група, холдинг.

**Виклад основного матеріалу.** У вузькому трактуванні диверсифікація означає проникнення у нові сфери, галузі, які не є виробничо чи функціонально пов'язаними з основним видом діяльності. За умови диверсифікації підприємства перетворюються у складні багатогалузеві комплекси. Позитивною ознакою диверсифікації є здатність мінімізувати ризики, які характерні для підприємницької діяльності. Прийнято розрізняти дві основні форми диверсифікованого підприємства: підприємство або об'єднання. Поняття «підприємство» відображає своє цільове виробниче призначення і відсутність у його складі самостійних юридичних осіб. Стосовно диверсифікованих об'єднань, то вони можуть бути концернами, холдингами, фінансово-промисловими групами, конгломератами, асоціаціями, корпораціями, консорціумами тощо. Основними характерними рисами об'єднань є: певна структура та склад учасників, існування юридичних відносин, наявність чітких орієнтирів у своїй діяльності [12, с.20–21]. Цікавою є історія появи диверсифікованих підприємств. У табл. 1 відображено порівняльну характеристику умов створення цих структур в Україні та Росії.

Таблиця 1

**Порівняльна характеристика умов створення диверсифікованих підприємств в Україні та Росії [2,12]**

Україна		Росія	
1.	Перехід від адміністративно-командної системи до ринкової економіки: початок приватизації, ліквідації минулих господарських взаємовідносин.	1.	В результаті трансформації соціалістичної економіки, для якої властива концентрація виробництва, вузькоспеціалізовані компанії спершу розширювали асортимент товарів, послуг, поступово починали проникати у нові ринки збуту, перетворюючись у міжгалузеві компанії.
2.	Поява великих бізнес-організацій у галузі важкої промисловості, яка розвивалась в умовах олігополії.	2.	Особливості приватизації: об'єднання окремих підприємств, фінансових, інноваційних організацій в інтегровану структуру. Поява диверсифікованих підприємств була випадковою (скуповувалось та інтегрувалось все, у що можна було вкласти кошти). Такі інтегровані структури відзначались відсутністю стратегії розвитку, фінансових ресурсів для функціонування різноманітних за галуззю товарних напрямків.
3.	У 2000 р. диверсифікація розвивалась під впливом політичної, енергетичної нестабільності, змін на пряму економічної політики зі сторони держави, а також початку налагодження економічної ситуації в країні. В підсумку, в Україні переважає більш вертикальна диверсифікація, а не горизонтальна		

З наведеної табл. 1 розуміємо, що для свого розвитку підприємства України та Росії почали використовувати стратегію диверсифікації у час становлення ринкової економіки. Відповідно, це було не просто, оскільки під час приватизації державного майна новостворені

організації в умовах нестабільного зовнішнього середовища не мали чітко визначеної стратегічної програми розвитку, системи контролю та координування своєї діяльності, відповідного обсягу коштів для урізноманітнення товарної продукції тощо.

Важливе значення для диверсифікації має організаційна форма підприємства. Тому, доцільним є дослідити розвиток диверсифікації у різних структурних одиницях. Звичайно, неможливо вивчити особливості здійснення диверсифікації у всіх існуючих підприємствах різної організаційної форми. У зв'язку з цим розглянемо найбільш поширені види об'єднань підприємств: концерн, конгломерат, промислово-фінансова група (ПФГ), холдингова компанія.

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, зовнішньоекономічної та іншої діяльності» [4].

На думку вчених, для концерну характерним є об'єднання самостійних підприємств, що функціонують у різних галузях. Такі об'єднання найчастіше пов'язані з виробництвом і бувають двох видів: вертикальні та горизонтальні. Між цими видами об'єднань існує деяка відмінність, а саме: вертикальні структури створюються поєднанням різногалузевих підприємств, що через виробничий процес пов'язані між собою, а горизонтальні об'єднання також утворюються з організацій різноманітних галузей, проте не пов'язаних між собою. Зрозуміло, що існують різні види концернів, проте з огляду на систему участі в капіталі визначають концерн підпорядкування та концерн координації. Концерн підпорядкування означає технологічну взаємозалежність виробництв. Концерн координації поєднує різні види діяльності, що має на меті здійснення єдиної політики: фінансової, наукової, технічної, кадрової тощо [5].

Існування вертикальних та горизонтальних об'єднань свідчить про те, що для концерну характерним є здійснення зв'язаної та незв'язаної диверсифікації. Адже зв'язана диверсифікація полягає у виготовленні товарів, що пов'язані з основним видом діяльності підприємства (що є характерним для вертикального концерну), тоді як незв'язана – випуск продукції, що не має нічого спільного з основною галуззю господарюючого суб'єкта.

Конгломерат – це «організаційна форма інтеграції компаній, яка об'єднує під єдиним фінансовим контролем значну кількість організацій» [4]. Отже, конгломерату властиво інтегрувати компанії різного виду діяльності. Розрізняють два основні способи його утворення: злиття; поглинання.

У конгломераті організації юридично самостійні, а також характеризуються виробничо-господарською незалежністю, проте фінансово бізнес-структури залежні від головної компанії [5]. Варто зауважити, що вищезгадані способи утворення конгломерату є свідченням здійснення диверсифікації. Салімова Л. Р. визначає переваги та недоліки конгломератів (табл. 2) [13].

Необхідно згадати, що у світі відомим конгломератом є «General Electric». Спеціалізація цього конгломерату здійснюється у двох галузях: енергетична та електротехнічна. Отже, основними напрямками діяльності конгломерату є: виробництво електротехнічних, електронних, медичних устаткувань, а також техніки та комплектуючих в авіаційній сфері, різноманітна побутова техніка тощо. В основі діяльності цієї компанії значна увага зосереджується на розвитку та реалізації основних здобутків інноваційної діяльності [10].

Історичним періодом появи промислово-фінансових груп вважають 1992–1993 рр. У цей час такі структури повинні були допомагати державі реалізувати певні проекти та програми, стимулювати надходження інвестицій, урізноманітнювати та збільшувати вітчизняний експорт тощо [6, с. 269].

Промислово-фінансові групи (ПФГ) передбачають спільну діяльність фінансово-кредитних установ (банк, консалтингова організація, брокерські контори, інвестиційна компанія, пенсійний фонд тощо) та підприємств, регламентовану укладанням відповідного

договору. Переваги від цієї інтегрованої структури матимуть усі її учасники, тобто для фінансово-кредитної установи це означає вигідне вкладення капіталу, а для підприємства – наявність фінансових коштів для здійснення активної діяльності. Така фінансово-технологічна співпраця здійснюється з метою досягнення економічних та технологічних цілей, а саме:

Таблиця 2

**Переваги та недоліки конгломератної структури [13, с. 98–99]**

Переваги		Недоліки	
1.	Диверсифікація у такій структурі слугує методом забезпечення стабільності отримання прибутку, зниження ризиків.	1.	Значна диверсифікація може зумовити зниження рівня конкурентоспроможності товарів і послуг, що є результатом прагнення посилювати зв'язки в середині корпорації, незважаючи на низький рівень технологічної потужності структур-учасниць. В результаті цього, завищені трансфертні ціни підвищують вартість продукції, тим самим знижуючи її конкурентоспроможність.
2.	Таке об'єднання отримує синергічний ефект. Суть синергічного ефекту полягає в поєднанні ресурсів об'єднуючих компаній (це, у свою чергу, зумовлює економію операційних витрат, зменшення витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи). При об'єднанні впроваджується ефективна система менеджменту.	2.	У багатьох дослідженнях спостерігають зниження ринкової вартості конгломерату у порівнянні із вузькоспеціалізованими підприємствами.
3.	Ефект страхування корпоративного боргу реалізується, коли компанії, які зобов'язані сплачувати у державний бюджет значну суму податків, купують підприємства, яким надаються податкові пільги. Таким чином, податкові пільги будуть поширені на цілу новоутворену корпорацію.	3.	Відсутність прийняття обґрунтованих управлінських рішень через ієрархічну систему управління, величини вказаної інтегрованої структури. Фінансові ресурси перерозподіляють із суб'єктивних міркувань.
4.	Можливий спосіб уникнення банкрутства, а також здатність здійснювати продаж ліквідних активів, за умови відсутності фінансових ресурсів.		
5.	Створення внутрішнього ринку капіталу – переміщення фінансових ресурсів в межах бізнес-структури із одного виробничого напрямку в інший. Перед менеджерами поставлене завдання забезпечити достатній рівень конкурентоспроможності компанії і дослідити сфери діяльності, які будуть вигідними для вкладення отриманого прибутку.		

- активізування інноваційного розвитку (має на меті не лише розроблення інновацій, а також їх практичне використання у виробничій діяльності організацій);
- розвиток інвестиційної діяльності (реалізація різноманітних програм і проектів);
- забезпечення високого рівня конкурентоспроможності та проникнення на нові ринки збуту;
- створення умов для ефективного виробництва товарів, надання послуг;
- працевлаштування кваліфікованих осіб тощо [1, 5].

Об'єднання різногалузевих підприємств у ПФГ сприяє розвитку диверсифікації виробництва, що дає змогу зменшити ризики, пов'язані з господарською діяльністю організацій, вигідно співпрацювати із постачальниками, споживачами тощо [7]. ПФГ функціонують у таких галузях: хімічна, електронна, будівельна, легка промисловість, авіабудування, автомобілебудування, металургія [6].

Особливість промислово-фінансових груп, що відрізняє їх від концернів та холдингів,

полягає у значній мобільності їх активів. Це пов'язано, насамперед, з діючою системою партнерства, яка базується на укладеному договорі, і, таким чином, надає можливість своєчасної реакції на різкі зміни зовнішнього середовища [8]. Згідно з даними податкових органів в Україні функціонують близько 16 ПФГ (табл. 3).

Таблиця 3

**Промислово-фінансові групи України у 2012 р. [3]**

№	Найменування ПФГ	Кількість підприємств-учасників
1.	Group DF	172
2.	Агрохолдинг "Авангард"	302
3.	Донецьксталь ("Енерго")	114
4.	Енергетичний стандарт	196
5.	Інтерпайп	242
6.	ІСД	442
7.	Континіум	224
8.	Лукойл	28
9.	Приват	1089
10.	СКМ	809
11.	Смарт Груп	105
12.	ТАС	70
13.	УІГ	136
14.	Укрпідшипник	63
15.	Укрпромінвест	348
16.	Фінанси та Кредит	315

Згідно з Господарським кодексом України холдингова компанія – це «публічне акціонерне товариство, яке володіє, користується, а також розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств (крім пакетів акцій, що перебувають у державній власності)» [4].

До складу холдингу входять материнська та дочірні компанії. Діяльність холдингів спрямована на встановлення ринкової влади, зосередження значних обсягів капіталу, розподілення ризиків та витрат між усіма учасниками компанії [14]. Виділяють такі типи холдингових структур: горизонтально інтегровані; вертикально інтегровані; конгломеративно диверсифіковані. Залежно від функцій головної компанії розрізняють такі форми холдингових компаній: управляючий холдинг; чистий холдинг (фінансовий); змішаний холдинг [9, с. 44].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** На підставі опрацювання літературних джерел [1–14] можна виокремити такі види диверсифікації, характерні для інтегрованих компаній: зв'язана (споріднена), незв'язана (неспоріднена), капіталу, виробництва, інвестицій, інновацій.

Використання таких видів диверсифікації дозволяє корпораціям досягати ефекту синергізму, проникати на нові товарні ринки, перерозподіляти капітал у різні сфери діяльності з метою зниження ризиків, збільшувати кількість споживачів, модернізувати виробництво через впровадження інноваційних розробок тощо.

Наступним кроком дослідження диверсифікації в умовах глобалізації повинні виступати чинники, принципи, методи, функції, що впливатимуть на вибір її організаційної форми.

**Список використаних джерел**

1. Алексеев І.В. Формування інтеграційних об'єднань на засадах промислово-фінансових груп як чинник розвитку інноваційної діяльності в Україні / І.В. Алексеев, Л.П. Бондаренко // БизнесИнформ. – 2010. – № 11. – С. 108–111.
2. Бокань А.А. Условия формирования и проблемы функционирования крупных диверсифицированных производственно-корпоративных структур в Украине / А.А. Бокань // Вісник економічної науки України. – 2011. – № 1. – С. 24–26.

3. Вишинський А. Податкова офіційно визначила ФПГ [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eravda.com.ua/publications/2012/03/30/320310/>
  4. Господарський кодекс України № 436-16 від 11.10.2013 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.zakon.rada.gov.ua/go/436-15>
  5. Гостева І.С. Поняття та види інтегрованих підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dspace.snu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/601/1/gosteva.pdf>
  6. Кирій В.В. Засади формування фінансово промислових груп в Україні / В.В. Кирій, О.В. Чічкань // Інноваційна економіка : всеукраїнський науково-виробничий журнал. – 2012. – № 2[28]. – С. 269–272.
  7. Корсакова О.С. Створення інтегрованих промислових об'єднань як механізм забезпечення ефективного функціонування промислових підприємств в умовах світової фінансової кризи [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_gum/aprer/2009\\_5\\_1/26.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_gum/aprer/2009_5_1/26.pdf)
  8. Круглова Н. Интеграция промышленных и финансовых структур в финансово-промышленные группы [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.inventech.ru/lib/right/right-0104/>
  9. Вартісно-орієнтований організаційно-економічний механізм корпоративного управління холдинговими компаніями: стратегія отримання комбінаторних переваг : монографія / [Т.В. Момот, М.В. Кадничанський, О.А. Лобанов, Н.В. Рудь]. – Харків : Фактор, 2010. – 220 с.
  10. О корпорации «General Electric» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.vbr-electric.com.ua/general-electric/about\\_ge.php](http://www.vbr-electric.com.ua/general-electric/about_ge.php)
  11. Павленко Н.В. Проблеми розвитку великого бізнесу в економіці України / Н.В. Павленко // БізнесІнформ. – 2011. – № 9. – С. 21–23.
  12. Савенкова В.Ф. Развитие организационного механизма крупных диверсифицированных предприятий / В.Ф. Савенкова // ИнвестРегион. – 2008. – № 2. – С. 20–23.
  13. Салимова Л.Р. Факторы формирования корпоративных объединений конгломеративного типа / Л.Р. Салимова // Вестник СамГУ. – 2011. – № 9(90). – С. 97–100.
  14. Хома І.Б. Участь холдингових структур в процесі економічної реструктуризації дочірніх підприємств / І.Б. Хома, Н.Г. Дулиба // Часопис економічних реформ : науково-виробничий журнал. – 2013. – № 1(9). – С. 89–96.
-