

7. Тітова С.П., Яровенко К.В. Шляхи та напрямки активізації інноваційних процесів [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.confcontact.com/2008dec/5\\_titova.php](http://www.confcontact.com/2008dec/5_titova.php).
8. Харів П.С. Інноваційна діяльність підприємства та економічна оцінка інноваційних процесів / П.С. Харів. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 456 с.
9. Волошин Л.І. Фінансова політика держави з питань розвитку інфраструктури інноваційної діяльності / Л.І. Волошин // Наукові записки. Серія «Економіка». – 2010. – Вип. 14. – С. 347-353.
10. Замрига А.Б. Роль фінансування в інноваційному процесі / А.Б. Замрига // Збірник наукових праць. Економічний дискус. – 2014. – № 2. – С. 117.
11. Близнюк Т.П. Инновационная деятельность предприятия и ее составляющие / Т.П. Близнюк // Бизнес-информ. – 2007. – № 1(9). – С. 71-74.

УДК 330.341

**Замазій О.В.**  
кандидат економічних наук,  
доцент кафедри обліку й аудиту  
Хмельницького національного університету

### ЗЛИТТЯ/ПОГЛИНАННЯ ЯК МЕХАНІЗМ ЗРОСТАННЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Проаналізовано сучасні тенденції злиття та поглинання на світовому і вітчизняному ринках. Досліджено чинники і мотиви інтеграційних процесів. Зазначено, що одним із ключових мотивів інтеграції є не стільки прагнення підприємств отримати контроль над ринком, скільки формування споживчого попиту.

**Ключові слова:** злиття та поглинання, інтеграція, вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція, споживчий попит.

#### Замазий О.В. СЛИЯНИЯ/ПОГЛОЩЕНИЯ КАК МЕХАНИЗМ РОСТА СОВРЕМЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Проанализированы современные тенденции слияния и поглощения на мировом и отечественном рынках. Исследованы факторы и мотивы интеграционных процессов. Отмечено, что одним из ключевых мотивов интеграции является не столько стремление предприятий получить контроль над рынком, сколько формирование потребительского спроса.

**Ключевые слова:** слияния и поглощения, интеграция, вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция, потребительский спрос.

#### Zamazii O.V. AS A MECHANISM OF GROWTH OF MODERN ENTERPRISES

Modern trends of mergers and acquisitions in the global and domestic markets were analyzed. The factors and motives of integration processes were isledovany. It was noted that one of the key motives for the integration is not so much the desire of companies to gain control over the market, as the formation of consumer demand.

**Keywords:** mergers and acquisitions, integration, vertical integration, horizontal integration, consumer demand.

**Постановка проблеми.** Проблеми управління зростанням суб'єктів господарювання є найбільш обговорюваними в сучасній теорії і практиці підприємництва. Причиною цього є посилення конкуренції між виробниками товарів і послуг на більшості сегментів ринку, внаслідок чого проблема зростання бізнесу фактично розглядається з позицій забезпечення його виживання в довгостроковій перспективі. До того ж зменшення ролі національних урядів у регулюванні макроекономічних процесів, зумовлене зобов'язаннями участі країн у СОТ та інших наддержавних утвореннях, спричинило зменшення захисних бар'єрів для товаровиробників на внутрішніх ринках і зміцнення позицій у конкурентній боротьбі потужних транснаціональних корпорацій та їх домінування на більшості сегментів ринку у світовому економічному просторі. Очевидно, що чим більшою є компанія, чим більшою кількістю обмежених ресурсів вона володіє, тим більшою мірою вона може впливати в своїх інтересах на ринкове оточення. Отже, тим більше шансів у неї підтримувати позитивну динаміку свого зростання. І практика це підтверджує – значна кількість великих компаній показує високі темпи свого зростання навіть у не зовсім сприятливі для загального економічного розвитку періоди.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тенденції світових інтеграційних процесів, що відбуваються у всіх галузях економічної діяльності, **впливають** і на вітчизняних товаровиробників. Так,

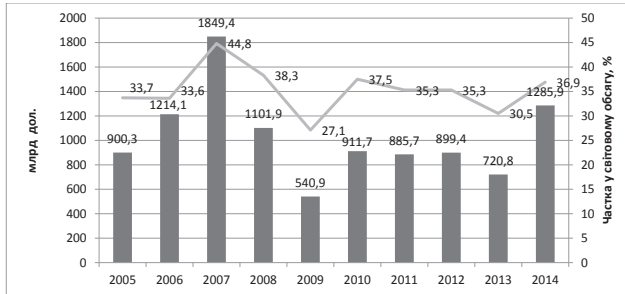
включення ними у процес глобалізації спостерігається через переймання зарубіжного досвіду, використання новітніх технологій розвитку бізнесу. Це можливо за умови застосування конкретних і ефективних заходів, пов'язаних здебільшого із злиттям/поглинанням. Серед наукових доробок, що досліджують теоретичні основи процесів злиття та поглинання, їх умови, форми, доцільно виділити роботи таких економістів, як Г. Антонова, І. Владимирової, В. Дементьєва, М. Войнаренка, А. Максименка, В. Захарченка, О. Озариної, С. Савчука та ін. [1-7]. Таким чином, розглядаючи для українських підприємств злиття/поглинання як один із можливих способів за найбільш короткий строк збільшити капіталізацію, активна увага їхніх досліджень націлена на зміцнення конкурентних позицій на ринку для підвищення інвестиційних можливостей вітчизняних підприємств. Залишається ж відкритим питання розбудови відповідного правового поля, коли домінування на ринку великих корпорацій суттєво ускладнює шанси зростати для інших його учасників.

**Постановка завдання.** На основі викладеного метою статті є дослідження процесів злиття і поглинання, що створюють можливості для підвищення не лише міжнародної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, але й за умови дотримання загальносвітових та впровадження національних правил і норм проведення інтеграційних процесів сприяють росту масштабів виробництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасний стан зарубіжної економіки характеризується активізацією інтеграційних процесів. Свідченням цьому є динаміка злиттів і поглинань, яка в останні десятиріччя характеризується великою масштабністю (рис. 1). І хоча остання світова фінансово-економічна криза внесла свої корективи у цю динаміку і обсягів угод у 2009 р. році було набагато менше, ніж

у попередні роки, все ж тенденції до зростання обсягів укладених угод відновились і у 2013 р. досягли 1285,9 млрд дол. та стали за останнє десятиріччя на другому місці за обсягами (на першому – у 2007 р. – 1849,4 млрд дол.).

В Україні ці процеси також йдуть доволі інтенсивно і характеризуються значними обсягами (рис. 2).



**Рис. 1. Динаміка злиттів і поглинань на світовому ринку**

Джерело: Thomson Reuters. Preliminary Mergers & Acquisitions Review [Електронний ресурс] // Thomson Reuters. – Режим доступу : <http://blog.thomsonreuters.com/index.php/preliminary-mergers-acquisitions-review-fy-2013/> (дата звернення: 03.02.2015).



**Рис. 2. Динаміка процесів злиття і поглинання в Україні**

Джерело: складено автором за: Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://investory.com.ua/novosti/157-sliyaniya-i-pogloscheniya-v-ukraine-itogi-2013-goda>. Слияния и поглощения в Украине: итоги 2013 года. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mergers.com.ua/>

Таблиця 1

**Чинники та мотиви інтеграційних процесів на ринку**

Чинники, що діють у зовнішньому оточенні і впливають на рішення суб'єктів господарювання щодо об'єднання	Мотиви до об'єднання (переваги, які можуть отримати учасники)
<b>Наднаціональний рівень інтеграційних процесів за участю вітчизняних компаній</b>	
1. Міжнародна інтеграція і глобалізація світової економіки.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Збільшення можливості розвитку торговельно-економічного співробітництва з іншими країнами.</li> <li>Підвищення ймовірності участі у реалізації пріоритетних напрямів Програми інтеграції України до ЄС.</li> <li>Збільшення можливості залучення іноземних інвестицій.</li> <li>Збільшення можливості нарощування експортного потенціалу.</li> <li>Отримання вигод від співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями, зокрема, через можливість впровадження проектів та програм, що ними фінансуються.</li> </ol>
2. Зростання кількості інформації, яка має враховуватися при роботі на міжнародних ринках; революція у сфері інформаційних технологій; створення світового інформаційного простору.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Отримання доступу до системного і якісного інформаційного забезпечення діяльності підприємства через створення корпоративних комунікаційних мереж, поліпшення якості користування інтернет-мережею.</li> </ol>
<b>Інтеграційні процеси на внутрішньому ринку у межах територій та галузей (малі та середні підприємства)</b>	
1. Конкурентна боротьба на обраному сегменті ринку.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Зміцнення ринкових позицій підприємства завдяки: <ul style="list-style-type: none"> <li>збільшенню ресурсних можливостей;</li> <li>гнучкішій асортиментній політиці;</li> <li>підвищенню ринкової ціни підприємства;</li> <li>збільшенню можливості диверсифікації виробництва;</li> <li>ефекту монополії.</li> </ul> </li> <li>Підвищення ефективності виробничої та операційної діяльності через: <ul style="list-style-type: none"> <li>економію на витратах внаслідок збільшення масштабів виробництва;</li> <li>економію трансакційних витрат;</li> <li>додаткові фінансові вигоди від ослаблення податкового навантаження та підвищення можливості кредитування.</li> </ul> </li> <li>Підвищення стратегічного потенціалу підприємства завдяки синергічному ефекту, який проявляється у: <ul style="list-style-type: none"> <li>спрощенні доступу до матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних ресурсів;</li> <li>усуненні дублювання управлінських функцій та певних господарських операцій;</li> <li>збільшенні ефективності менеджменту через поєднання ключових компетенцій менеджерів інтегрованих структур.</li> </ul> </li> </ol>
2. Наявність ризиків ринкової взаємодії з приводу обміну економічними благами.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Зменшення ризиків ринкової взаємодії з приводу обміну економічними благами через: <ul style="list-style-type: none"> <li>закріплення сировинних джерел (тиск на постачальників);</li> <li>отримання постійного доступу до налагоджених каналів збуту продукції;</li> <li>зменшення цінової залежності від ринкової кон'юнктури;</li> <li>підвищення рівня стабільності у стосунках з партнерами.</li> </ul> </li> </ol>

Джерело: систематизовано і доповнено за [1-6]

Як зазначається дослідниками процесів злиттів і поглинань, основними мотивами при прийнятті рішення про злиття і поглинання є стратегічні мотиви; вони формуються під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, змінюючи структуру конкурентного середовища [1; 2]. Процес злиття і поглинання може забезпечити його учасникам швидкий доступ на нові ринки, розширення асортименту наданих послуг, досягнення оптимального розміру компанії для отримання ефекту масштабу. Разом з тим існують і інші мотиви, систематизація яких подана у таблиці 1.

З огляду на те, що для великих і малих підприємницьких структур мотиви до інтеграції суттєво відрізняються, в процесі систематизації було виокремлено зазначені групи підприємств. При цьому вважаємо за необхідне підкреслити, що великі підприємства, об'єднуючись, прагнуть вийти на наднаціональний ринок, а малі та середні – передусім зміцнити свої позиції на вітчизняному ринку.

Еволюція сучасних ринків у міжнародному ринковому просторі характеризується процесами зростання концентрації виробництва, які здебільшого здійснюються за двома формами – вертикальної та горизонтальної інтеграції. Жорсткість підпорядкування у першому випадку є набагато вищою, ніж у другому. Однак другий вид інтеграції забезпечує більшу гнучкість в управлінні. В Україні у процесах інтеграції переважають відносини більш жорсткого підпорядкування – у вигляді вертикально інтегрованих підприємницьких структур. Слабкі у економічному відношенні підприємства об'єднуються навколо потужнішого виробника. При цьому інтеграція здійснюється переважно за виробничо-технологічним принципом – до виробника основної продукції приєднуються постачальники сировини або виробники інших видів спорідненої продукції. Водночас в останні роки все більше підприємств об'єднуються за принципом горизонтальної інтеграції – так званих кластерів, у межах яких співпраця носить більше координаційний характер [7].

Зазначені тенденції докорінно змінюють уявлення про вплив зовнішнього середовища на діяльність підприємств. Зовнішнє середовище, незважаючи навіть на його мінливість, значну невизначеність та багатотакторність, нині вже не сприймається як щось абсолютно незалежне від впливу окремих учасників ринку – останні усе частіше прагнуть впливати на середовище господарювання, тим самим з більшою ймовірністю прогнозуючи у ньому зміни. І домінування на ринку великих корпорацій суттєво ускладнює шанси зростати для інших його учасників – для просування на ринку своїх товарів їм потрібно усе більше зусиль і ресурсів.

Останнє пояснюється не тільки тим, що глобальні ринкові гравці пропонують на ринку дешевші товари стандартної якості, а й тим, що основні життєзабезпечуючі потреби споживачів цими товарами задовольняються. І для того, щоб вийти на ринок з новим товаром, його виробнику необхідно перекопати потенційного споживача у його корисності. При цьому самі товари конструктивно і функціонально стають все складнішими, що в багатьох випадках є надмірним, завищеним з погляду їх споживчого призначення. Свого часу відомий американський економіст Дж. Гелбрейт зазначав, що «жодну голодну людину, якщо тільки вона твереза, неможливо перекопати в тому, щоб вона витратила свій останній долар на що-небудь, крім їжі. Але людину, яка добре харчується, добре забезпечена у всіх відношеннях,

можна перекопати в тому, щоб вона купила електробритву або електричну зубну щітку. Не лише ціни і витрати виробництва, а й споживчий попит нині стає об'єктом управління» [8]. Великим компаніям це зробити набагато простіше, адже ресурсів для впливу на ринок вони мають набагато більше.

Отже, позитивна економічна динаміка суб'єкта господарювання зберігатиметься, якщо він буде здатним пропонувати ринку продукти і послуги для задоволення суспільних потреб. Однак усе частіше нові потреби виникають не в думках споживачів, а як продукти інноваційної діяльності сучасних корпорацій, які витрачають на інновації величезні кошти. Водночас усе більшу роль у прогнозуванні появи нових потреб і створенні нових товарів для їх задоволення відіграють невеликі фірми, вони є набагато гнучкішими, креативнішими і більш чутливо реагують на появу нових тенденцій у розвитку споживчих потреб.

Це особливо стосується великих корпорацій, які намагаються керувати не тільки процесами пропозиції товару, а й процесами формування попиту на нього, створюючи сприятливі можливості для власного зростання. Наслідком реалізації такої політики є зміна структури ринків, які стають усе більше структурованими і набувають рис організацій з певною управлінською ієрархією. Значний вплив таких змін умов на умови господарювання усіх ринкових суб'єктів, на їх економічну динаміку потребує більш докладного аналізу еволюції сучасних ринків і перетворення їх на ринки інституційні.

Очевидно, що саме «жорстка» інтеграція є альтернативою ринковій взаємодії, оскільки вона здебільшого супроводжується втратою приєднаними структурами не лише юридичної, а й оперативного-господарської самостійності взамін зменшення ризику вільного підприємництва. При цьому «жорсткість» інтеграції проявляється через механізм адміністрування – приєднана організація вимушена відмовитися від усталеної практики і стилю керівництва, прийняти нові правила і методи управління, адаптуватися до них.

В Україні активно продовжуються процеси вертикальної інтеграції у багатьох сферах економічної діяльності (у т.ч. у промисловому секторі). Особливо розмаху вони набули в агропромисловій сфері, де сформовано значну кількість великих вертикально інтегрованих холдингів (корпорацій). Вони об'єднують підприємства, виробничі системи яких суттєво відрізняються – від тих, що займаються вирощуванням сільськогосподарської продукції, її зберіганням, переробкою – і до тих, що забезпечують її реалізацію на ринках кінцевих споживачів. Чимала кількість таких підприємств є і в інших сферах виробничої діяльності, де інтеграція охоплює усі процеси в межах ланцюга створення вартості – від видобутку сировини та її первинної переробки до виробництва готового продукту і його реалізації через збутову мережу. Об'єднуючись у вертикально інтегровані структури, окремі підприємства (фірми) прагнуть досягти економії від масштабу, збільшити свій ресурсний та інноваційний потенціал, отримати доступ до нових ринків, контролювати розподіл готової продукції, знизити ризики господарської діяльності через виробничу диверсифікацію, поліпшити можливості розвитку бізнесу за взаємодоповнючими або супутніми напрямками тощо.

Водночас в умовах посилення глобалізаційних тенденцій не менш важливим мотивом інтеграції є прагнення компаній отримати контроль над ринком,



у тому числі – безпосередньо впливаючи на формування споживчого попиту. Саме такі мотиви сьогодні зумовлюють інтенсифікацію процесів злиття великих компаній, збільшення кількості поглинань потужнішими ринковими гравцями тих, хто не може чинити опір їх економічній силі.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інтеграційні процеси мають місце як на рівні локальних (національних) ринків, так і у міждержавному економічному просторі. У зв'язку із цим відбуваються структурування ринків, утворення більш жорстких організаційних підприємницьких одиниць (корпорацій), у яких зростає вплив внутрішніх регламентів і процедур. І навіть самі ринки поступово набувають рис організації або інституту – з чіткою ієрархічною структурою, жорсткою підпорядкованістю периферійних (рядових) економічних агентів головному розпоряднику ресурсів (принципалу), обов'язковим дотриманням встановлених правил і норм поведінки усіма учасниками економічних відносин. А самі економічні відносини перестають бути вільними, в них суттєво зменшується альтернативність вибору. Тобто виникають так звані «інституційні ринки» – ринки, в яких рівень структурованості відносин між учасниками є значно глибшим, ніж в умовах традиційних ринкових трансакцій, що здійснюються на засадах вільного вибору партнерів з обміну ресурсів серед

альтернативних ринкових пропозицій. Дослідження природи і сутності даних ринків і буде предметом наших наступних досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Максименко А.В. Тенденції та стратегічні мотиви злиття та поглинання міжнародних корпорацій / А.В. Максименко // Економічний часопис XXI. – 2013. – № 9-10(1). – С. 11-14.
2. Оксак А. Особливості ринку злиття та поглинання в Україні / А. Оксак // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – № 1(28). – С. 454-462.
3. Антонов Г.Д. Предпосылки интеграции и эволюции интеграционных структур в России / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 32-41.
4. Захарченко В. Типи трансформаційних процесів у промислових територіальних системах / В. Захарченко // Економіка України. – 2004. – № 6. – С. 38-44.
5. Озарина О.В. Развитие новых форм интеграционного взаимодействия производителей / О.В. Озарина // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна. Випуск 22. – Донецьк : ДонНТУ, 2000. – С. 93-101.
6. Савчук С.В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 5. – С. 45-67.
7. Войнаренко М.П. Кластеры в институционной экономике : монография / М.П. Войнаренко. – Хмельницький : ХНУ, ТОВ «Триада-М», 2011. – 502 с.
8. Гелбрейт Дж. Новое индустриальное общество / Дж. Гелбрейт. – М. : Прогресс, 1969. – 480 с.

УДК 338.46:339.138.001.76

**Замлинская О.В.**

*кандидат экономических наук,  
доцент кафедры маркетинга*

*Одесского национального политехнического университета*

## МАРКЕТИНГОВАЯ ПОЛИТИКА СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСА: СОЦИАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

В статье представлены возможности активизации реализации социально-педагогических функций фитнес-клуба с помощью разработки соответствующей маркетинговой политики учреждения. Обоснованы концептуальные положения маркетинговой политики, применение которых позволит удовлетворить запросы клиентов спортивно-оздоровительных комплексов и обеспечить прибыльность бизнеса за счет эффективного управления.

**Ключевые слова:** маркетинг, спортивно-оздоровительный комплекс, маркетинговая политика, фитнес-услуги, социально-педагогическая деятельность.

### **Замлинська О.В. МАРКЕТИНГОВА ПОЛІТИКА СПОРТИВНО-ОЗДОРОВЧОГО КОМПЛЕКСУ: СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНІ АСПЕКТИ**

У статті представлені можливості активізації реалізації соціально-педагогічних функцій фітнес-клубу за допомогою розробки відповідної маркетингової політики установи. Обґрунтовано концептуальні положення маркетингової політики, застосування яких дозволить задовольнити запити клієнтів спортивно-оздоровчих комплексів і забезпечити прибутковість бізнесу за рахунок ефективного управління.

**Ключові слова:** маркетинг, спортивно-оздоровчий комплекс, маркетингова політика, фітнес-послуги, соціально-педагогічна діяльність.

### **Zamlynska O.V. MARKETING POLICY OF A SPORTS COMPLEX: SOCIAL AND EDUCATIONAL ASPECTS**

The article presents the possibility of accelerating the implementation of social and educational functions fitness club through the development of appropriate marketing policy of the institution. Conceptual provisions marketing policy, the use of which will meet the customer requests a sports complex and ensure profitability through effective management.

**Keywords:** marketing, sports complex, marketing policy, fitness services, social and educational activities.

**Постановка проблеми.** Новые условия социально-экономического и культурного развития общества затрагивают различные сферы деятельности человека, в частности, физической культуры и спорта. В условиях рыночных отношений оказание физ-

культурно-оздоровительных услуг находится под сильным влиянием конкуренции. Конкурентоспособными оказываются учреждения, деятельность которых обеспечивает удовлетворение потребностей населения в услугах высокого качества, ориентиру-