

## ПЕРЕДУМОВИ ІНТЕГРАЦІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

**К. Ю. ВЕРГАЛ**, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті* полягає у виявленні передумов і мотивів інтеграції торговельних підприємств із позиції узгодження мотивів агентів та потреб інтегрованої структури та обґрунтуванню передумов взаємодія агентів в умовах інтеграційних процесів. **Методика дослідження.** *Вирішення поставлених у статті завдань* здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, системного аналізу, теорії множин, мультиагентного підходу. **Результати.** *Досліджено взаємодії агентів та інтегрованої структури під час інтеграційних процесів. Узагальнено передумови інтеграції на етапі співставлення ресурсів і цілей учасників інтеграції. Проаналізовано підходи до визначення та класифікації мотивів інтеграції. Запропоновано класифікацію мотивів інтеграції торговельних підприємств. Практична значущість результатів дослідження.* Основні наукові положення статті можна використовувати у практиці підприємств роздрібно́ї торгівлі.

**Ключові слова:** інтеграція, торговельні підприємства, передумови інтеграції, мотиви інтеграції.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** 2015 рік став найбільш насиченим інтеграційними процесами між різними підприємствами за останні 15 років. Так, згідно з даними компанії Bloomberg у 2015 р., компанії оголосили про більш ніж 44 000 угод із загальною вартістю понад 4,5 трлн дол., перевищивши попередній рекорд, установлений у 2007 р., на 0,3 трлн дол. США [5]. Ті ж тенденції спостерігались і в роздрібній торгівлі: у 2015 р. було заключено 222 угоди, пов'язані з інтеграцією підприємств із загальною вартістю 2 970 млрд дол. США (рис. 1).

Актуальність інтеграційних процесів для України в останні роки тісно пов'язана з пошуком підприємствами роздрібно́ї торгівлі нових, більш гнучких, структурних форм, які б дозволили оптимізувати діяльність, позбавитися від збиткових непрофільних напрямів, підвищити конкурентоспроможність підприємства та його здатність протистояти на ринку іноземним ритейлорам у боротьбі за споживача.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, пов'язані з інтеграцією, знайшли

своє відображення в наукових працях таких зарубіжних і вітчизняних учених, як І. Владими́рова, С. Глазьев, В. Горбатов, П. Друкер, Н. Міценко, А. Пилипенко, С. Савчук, Н. Скопенко, О. Чорна та ін. Однак, механізми формування інтегрованих структур у торгівлі потребують подальшого вивчення.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження передумов інтеграції торговельних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Сутність інтеграційних процесів, незалежно від їх типу, полягає в об'єднанні зусиль підприємств, за якого, на думку Й. М. Петровича та Л. М. Прокопишин-Рашкевич, ринковий механізм взаємовідносин замінюється внутрішньогосподарськими операціями [3]. Подальше досягнення спільних цілей потребує від підприємств – учасників інтеграційних процесів – узгодження їхніх мотивів, зміст яких є індивідуальним для кожного підприємства.

У науковій літературі поняття «мотив» відносно інтеграційних процесів розглядають із точки зору потенційного виграшу за опти-

мального проведення операції та супутніх їй заходів щодо інтеграції двох або більше компаній [2, 6]. Отже, формування інтегрованої структури залежить від максимізації функції корисності (міри задоволення їх потреб) як із точки зору коаліції [9], так і агентів, що входять до області потенційної коаліції. Оскільки подальша взаємодія та входження агентів до ін-

тегрованої структури залежать не тільки від потреб інтегрованої структури та здатності потенційного учасника задовольнити ці потреби, але й від мотивів входження до коаліції, розглянемо більш детально передумови інтеграції з позиції узгодження поведінки агентів на основі співставлення їхніх можливостей та очікувань.

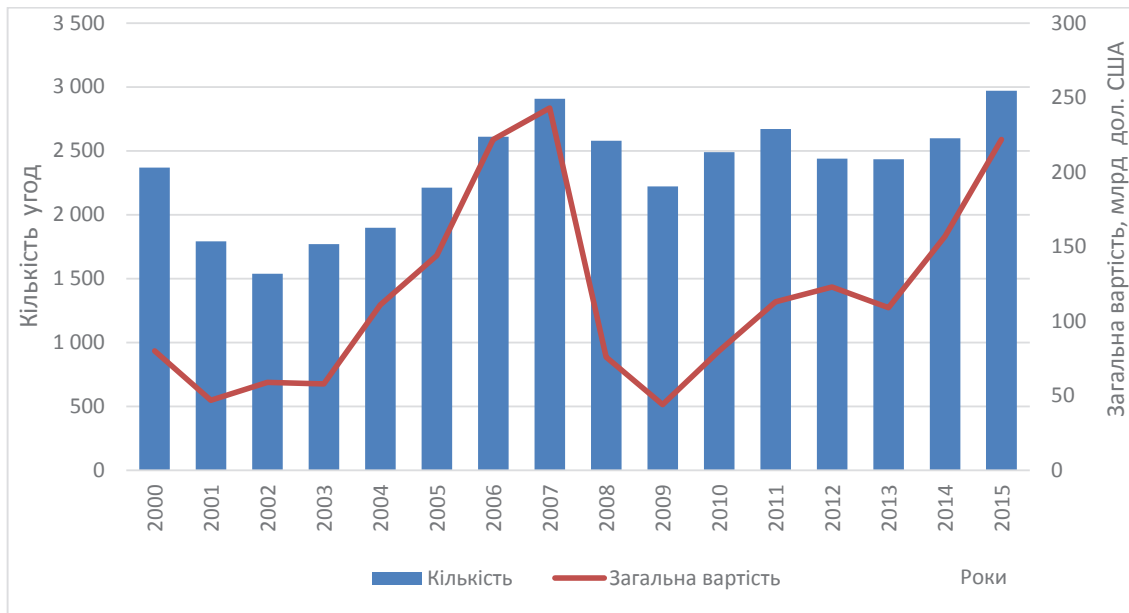


Рис. 1. Динаміка інтеграційних процесів у роздрібній торгівлі [11]

Нехай коаліція  $K$  здійснює оцінювання своїх мотивів  $\mu_n^K$  та корисності розширення інтегрованої структури  $\varphi(\mu_1^K, \mu_2^K, \dots, \mu_n^K)$  й формує при цьому запит  $a_r^K$  на включення нового агента, який повинен володіти певними параметрами  $(p_1, p_2, \dots, p_n)$ . Агент  $A_i$  із множини учасників потенційної коаліції  $A_i \in K_\rho$  отримує даний запит, аналізує його на

відповідність своїй мотиваційній функції  $\mu_m^A$ , – оцінює потенційний виграш від об'єднання (функція корисності  $\varphi(\mu_1^A, \mu_2^A, \dots, \mu_{n_2}^A)$ , та/або формує заявку на входження  $a_r^A$ , або відкидає її (рис. 2). Результатом інтеграції є синхронізація цілей і ресурсів  $a_i^A$ ,  $a_i^K$ , розширення інтегрованої структури.

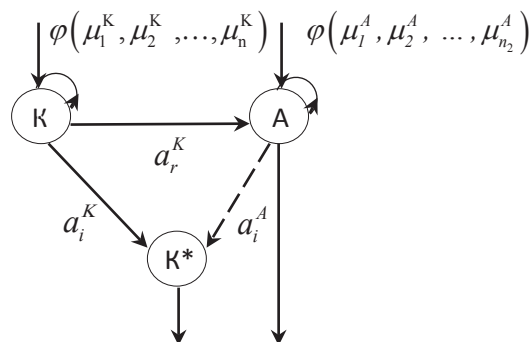


Рис. 2. Взаємодія агентів під час створення інтегрованої структури

Ураховуючи важливість етапу співставлення ресурсів та цілей, подальшого дослідження потребує виявлення передумов входження до інтегрованої структури, зміст яких полягає в такому:

1. Перетин цілей інтегрованої структури та агента потенційної коаліції не повинен бути пустою множиною.

2. Включення агента до коаліції повинен підвищувати ефективність діяльності коаліції.

3. Ресурси агента потенційної коаліції доповнюють множину ресурсів інтегрованої структури або їх комбінація дозволяє створити унікальну конкурентну перевагу.

4. Коаліція зацікавлена в агенті через унікальність його ресурсів.

5. У разі включення до коаліції максимізується функція корисності хоча б одного з учасників об'єднання.

6. Потреба в ресурсах коаліції може бути частково або повністю задоволена новим агентом.

7. Агент зацікавлений у входженні до складу коаліції через задоволення певної потреби.

8. Агент, який може задовольнити власні цілі за рахунок власних ресурсів, найменше зацікавлений у входженні до коаліції.

9. Цінність агента для коаліції підвищується за умови, що поєднання його ресурсів із ресурсами коаліції дозволить підвищити ефективність коаліції. Отже, цінність агента для коаліції визначається приростом ефективності коаліції в результаті інтеграції.

10. Потреба в ресурсах коаліції визначається приростом ефективності за умови включення кожного додаткового ресурсу та визначає потребу в пошуку додаткового учасника коаліції.

11. Рівень цінності агента може бути визначений як сукупність властивостей, що робить його привабливим для коаліції.

З вищесказаного можна зробити висновок, що мотивація до інтеграції є однією з важливих передумов формування інтегрованої структури через механізми злиття або поглинання.

Аналіз наукових праць, у яких висвітлюються теоретичні аспекти мотивації у процесі злиття чи поглинання, указують на наявність значної кількості наукових підходів до визначення мотиваційних передумов інтеграції.

Так, І. Г. Владімірова вважає, що до основних мотивів інтеграції підприємств слід зарахувати [2]: досягнення синергетичного ефекту; підвищення якості управління, усунення неефективності; податкові мотиви; диверсифікацію виробництва, можливість використання надлишкових ресурсів; різницю в ринковій ціні компанії та вартості її заміщення; різницю між ліквідаційною та поточною ринковою вартістю (продаж «врозкид»); особисті мотиви менеджерів, прагнення збільшити політичну вагу керівництва компанії.

В. В. Бочаров, І. Н. Самонова, В. А. Макарова, досліджуючи мотиви, що спонукають компанії до інтеграції на всіх рівнях, виділили такі [1]:

- недооцінка цільової компанії ринком;
- диверсифікація діяльності компанії-ініціатора;
- досягнення синергетичного ефекту;
- неефективність менеджменту цільової компанії;
- особисті мотиви менеджерів компанії-ініціатора;
- усунення конкурентів компанії-ініціатора;
- маніпулювання очікуваннями інвесторів компанії-ініціатора.

С. В. Савчук пропонує групувати мотиви інтеграційних процесів у такі групи, виділення яких обумовлено бажанням компанії максимізувати прибутки: зменшення відтоку ресурсів, збільшення чи стабілізація притоку ресурсів, нейтральні мотиви відносно руху ресурсів [6].

Ю. В. Ігнатишин виділяє три групи мотивів, зокрема: операційні (ефект масштабу діяльності, економія за рахунок напряму, нарощування ресурсів та долі ринку, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів); фінансові (мобілізація фінансових ресурсів, використання ресурсів, що є в надлишку, диверсифікація, податкова економія, зниження витрат на фінансування, специфічні мотиви); інвестиційні (розміщення тимчасово вільних коштів, проміжне придбання, вивільнення активів, що дублюються, придбання активів, дивіденди, неадекватність ринкової ціни, математичний ефект росту прибутку); стратегічні (ефективність бізнес-процесів та рівнів управління, придбання менеджменту, клієнтська

база, тиск на конкурента, венчурне інвестування, вихід на нові ринки, відповідність законодавчим нормам) [4, с. 47].

Розглядаючи мотиваційні чинники, Т. О. Фролова в окрему групу виділяє ті, що володіють ефектом синергії: економія на масштабі, комбінування взаємодоповнюючих ресурсів, фінансова економія за рахунок трансакційних витрат, мотив монополії, взаємодоповнення в обласні НДДКР [8, с. 79].

Джеррі Джонсон, Ківен Шоулз, Річард Уїтінгтон виділяють три групи мотивів: стратегічні, які пов'язані з поліпшенням та розвитком бізнесу; фінансові, пов'язані з поліпшенням фінансових ресурсів; особисті мотиви менеджерів [10].

Е. Томіліна наголошує на необхідності врахування впливу зовнішнього середовища на рішення підприємств стосовно утворення інтегрованої структури та виділяє зовнішні мотиви, до яких зараховують глобалізацію та макроекономічні зрушення, зміни конку-

рентного середовища, стан державного регулювання й конкретної галузі, політичні причини, та внутрішні, а саме: прагнення до корпоративної синергії та зменшення витрат (придбання нових технологій, каналів збуту, клієнтської бази, висококваліфікованого персоналу; податкова економія; особисті мотиви власників) [7].

Отже, урахуовуючи вищезазначене, можемо узагальнити класифікацію мотивів, що спонукають торговельні підприємства до інтеграції (рис. 3).

Зовнішні мотиви інтеграції пов'язані з необхідністю врахування чинників зовнішнього середовища, які сприяють створенню інтегрованої структури й отриманню додаткового позитивного ефекту від об'єднання. Внутрішні оперативні мотиви охоплюють короткострокові цілі підприємства-учасника інтеграційних процесів, які дозволяють отримати поточний ефект від об'єднання та стосуються внутрішнього середовища підприємства.

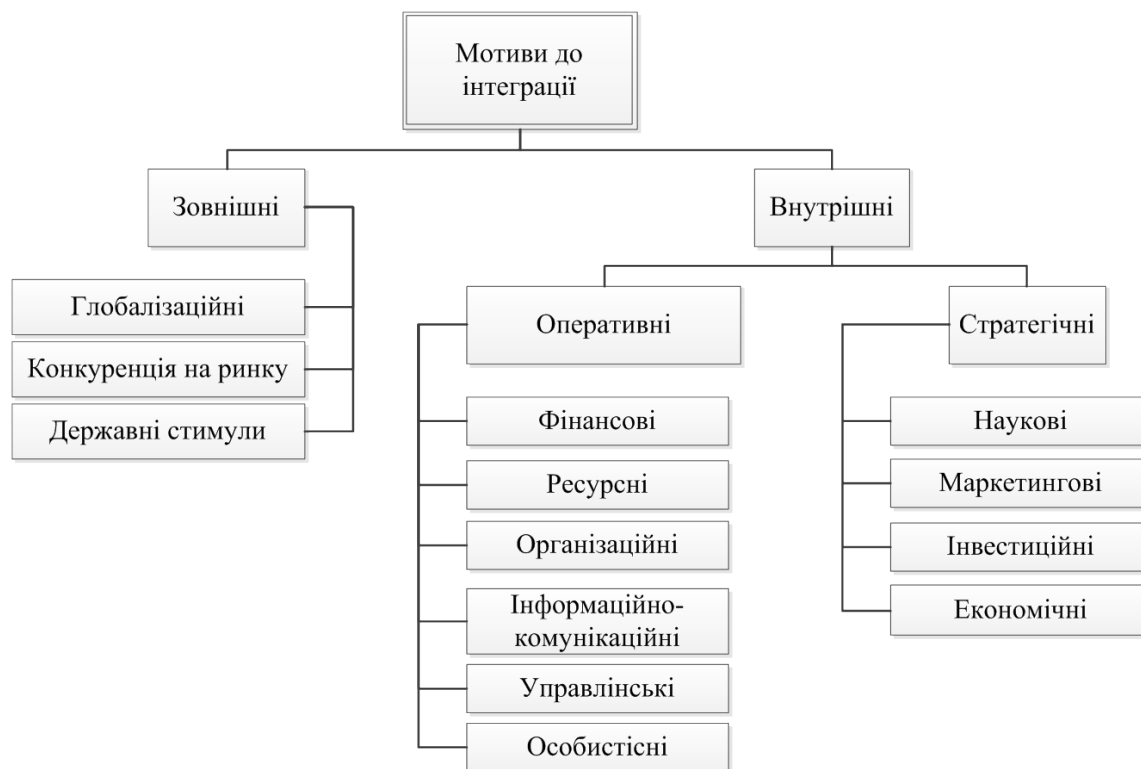


Рис. 3. Мотиви інтеграції торговельних підприємств

Внутрішні стратегічні мотиви визначаються довгостроковими цілями підприємства та спрямовані на отримання віддаленого

перспективного результату, настання якого має меншу ймовірність, ніж оперативні мотиви (табл. 1).

Таблиця 1

## Класифікація мотивів інтеграції торговельних підприємств

Вид	Підвид	Опис
Зовнішні	Глобалізаційні	Можливість виходу на світові ринки. Міжнародна співпраця та обмін технологіями. Зменшення циклічної нестабільності
	Конкуренція на ринку	Усунення конкуренції. Досягнення монопольного стану на ринку
	Державні стимули	Отримання податкових пільг. Участь у державних тендерах. Фінансування, участь у державних програмах. Пільгове кредитування
Внутрішні оперативні	Фінансові	Економія фінансових ресурсів. Скорочення кількості угод та витрат на їх обслуговування. Зниження фінансових витрат на закупівлю додаткової продукції чи ресурсів
	Ресурсні	Взаємодоповнення ресурсів. Економія масштабів. Отримання доступу до ринків сировини
	Організаційні	Оптимізація організаційної структури. Нові можливості в обслуговуванні великих контрактів. Ліквідація дублюючих функцій
	Інформаційно-комунікаційні	Зростання клієнтської бази. Обмін технологіями. Підвищення ефективності комунікації між підприємствами
	Управлінські	Підвищення ефективності управління. Підвищення кваліфікації персоналу. Розподіл ризику
	Особистісні	Суб'єктивні особистісні мотиви менеджерів та власників компаній
Внутрішні стратегічні	Наукові	Спільні наукові розробки
	Маркетингові	Збільшення долі ринку. Розширення спектра послуг. Оптимізація управління запасами
	Інвестиційні	Залучення інвестицій
	Економічні	Зниження проміжних витрат. Збільшення прибутку. Збільшення обсягів товарообороту. Зниження цін

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямку.** Отже, дослідження передумов інтеграції торговельних підприємств указує на наявність значної кількості чинників, які визначають доцільність інтеграції та обумовлюють її ефективність. Співставлення мотивів, потреб і ресурсів дозволить у подальшому оцінити ефективність інтеграції.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Бочаров В. В. Управление стоимостью бизнеса / В. В. Бочаров, И. Н. Самонова, В. А. Макарова. – Санкт-Петербург : Изд-во СПбГУЭФ, 2009.– 124 с.
2. Владимирова И. Г. Слияния и поглощения компаний [Электронный ресурс] /



- И. Г. Владимирова // Менеджмент в России и за рубежом. – 1999. – № 1. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml> (дата звернення: 21.07.16). – Назва з екрана.
3. Петрович Й. М. Економіка та фінанси підприємства : підручник / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин-Рашкевич. – Львів : Магнолія 2006, 2014. – 408 с.
  4. Игнатишин Ю. В. Слияния и поглощения: стратегия, тактика, финансы / Ю. В. Игнатишин. – Санкт-Петербург : Питер, 2005. – 208 с.
  5. Офіційний сайт компанії Bloomberg [Електронний ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bloomberg.com/> (дата звернення: 21.07.16). – Назва з екрана.
  6. Савчук С. В. Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С. В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – № 5. – С. 67.
  7. Томилина Э. Слияния и поглощения: ценность оценки / Э. Томилина [Електронний ресурс] // TopManager. – 2003. – № 5. – Режим доступа: <http://meracg.narod.ru/stati/cl I porgcennocostenki.htm> (дата звернення: 21.07.16). – Назва з екрана.
  8. Фролова Т. О. Мотиваційні чинники злиття та поглинання / Т. О. Фролова // Вчені записки. – 2012. – № 14. – С. 75–82.
  9. Ivanov S. Architecture of multi-agent systems of integrated commercial structure in the conditions of globalization / S. Ivanov, M. Rogoza, K. Vergal // European Cooperation : International Collection of scientific proceedings. – 2016. – Vol 8. – No 15. – pp. 39–47.
  10. Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011) Exploring Strategy. NJ: Prentice Hall.
  11. M&A Statistics. Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/> (дата звернення: 21.07.16). – Назва з екрана.
- ## REFERENCES
1. Bocharov, V. V. (2009). *Upravlenye stoyimosti byznesa [Business Cost Management]*. St. Petersburg: SPbHUEF [in Russian].
  2. Vladymyrova, Y. H. (1999). *Slyianyia y pohloshcheniya kompanii [Mergers and acquisitions]*. *Menedzhment v Rossyy y za ru-bezhom – Management in Russia and Abroad*, (1). Retrieved from <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/03.shtml> (accessed 21 July 2016) [in Russian].
  3. Petrovych, Y. M., & Prokopyshyn-Rashkevych, L. M. (2014). *Ekonomika ta finansy pidpriemstva [Economy and finances of enterprise]*. Lviv: Mahnoliia 2006 [in Ukrainian].
  4. Yhnatyshyn, Yu. V. (2005). *Slyianyia y pohloshcheniya: stratehiya, taktyka, fynansi [Mergers and Acquisitions: strategy, tactics, finances]*. St. Petersburg: Pyter [in Russian].
  5. Ofitsiyni sait kompanii Bloomberg [The official website of Bloomberg]. <http://www.bloomberg.com/>. Retrieved from: <http://www.bloomberg.com/> (accessed 21 July 2016).
  6. Savchuk, S. V. (2001). *Analyz osnovnikh motyvov slyiany y pohloshcheni y [Analysis of the main motives for mergers and acquisitions]*. *Menedzhment v Rossyy y za ru-bezhom – Management in Russia and Abroad*, 5, 107–110 [in Russian].
  7. Tomylyna, E. (2003). *Slyianyia y pohloshcheniya: tsennost otsenky [Mergers and acquisitions: the value assessment]*. *Top-Manager*, 5. Retrieved from: <http://meracg.narod.ru/stati/cl I porgcennocostenki.htm> (accessed 21 July 2016) [in Russian].
  8. Frolova, T. O. (2012). *Motyvatsiini chynnyky zlyttia ta pohlynannia [Motivational factors of mergers and acquisitions]*. *Vcheni zapysky – The researchers note*, 14, 75–82 [in Ukrainian].
  9. Ivanov, S., Rogoza, M. & Vergal, K. (2016). *Architecture of multi-agent systems of integrated commercial structure in the conditions*

of globalization. European Cooperation: International Collection of scientific proceedings, (8 (15), (pp. 39–47).

10. Johnson, G., Whittington, R. & Scholes, K. (2011) Exploring Strategy. NJ: Prentice Hall.

11. M&A Statistics. Institute of Mergers, Acquisitions and Alliances (n.d.). <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions/>. Retrieved from <https://imaa-institute.org/statistics-mergers-acquisitions> (accessed 21 July 2016).

**К. Ю. Вергал**, кандидат экономических наук, доцент (Высшее учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Предпосылки интеграции торговых предприятий.**

**Аннотация.** Цель статьи заключается в выявлении предпосылок и мотивов интеграции торговых предприятий с позиции согласования мотивов агентов и потребностей интегрированной структуры и обоснования предпосылок взаимодействия агентов в условиях интеграционных процессов. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, системного анализа, теории множеств, мультиагентного подхода. **Результаты.** Исследовано взаимодействие агентов с интегрированной структурой при интеграционных процессах. Проанализированы условия интеграции на этапе сопоставления ресурсов и целей участников интеграции. Обоснованы подходы к определению и классификации мотивов интеграции. Предложена классификация мотивов интеграции торговых предприятий. **Практическая значимость результатов исследования.** Основные научные положения статьи можно использовать в практике предприятий розничной торговли.

**Ключевые слова:** интеграция, торговые предприятия, предпосылки интеграции, мотивы интеграции.

**K. Vergal**, Cand. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade). **Preconditions of trade enterprises integration.**

**Summary. Purpose.** The article is devoted to the research of the preconditions and motives of trade enterprises integration. The article investigates the conditions of enterprise integrating processes from a position of matching agents' motives and the needs of the integrated structure and justify the preconditions of interaction between agent and integrated structure in terms of integration processes. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, system analysis, set theory, multi-agent approach. **Findings.** The interaction of agents with an integrated structure is investigated. The conditions of integrating at the stage of comparing resources and goals of participants. The approach to the definition and classification of integration motives is substantiated. The classification of the motives of integration of trade enterprises is offered. **Practical value.** The main scientific result can be used in the practice of retailers.

**Keywords:** integration, trade enterprises the preconditions of integration, integration motives.

Надійшло до редакції 28 липня 2016.