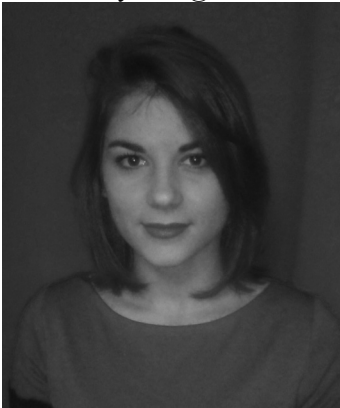


АНТОНЮК

Дарина Валеріївна  
r.antonyuk10@mail.ru

УДК 338.439:658

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКА  
ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ  
ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНИХ  
КОМПАНІЙ

FOREIGN EXPERIENCE AND THE  
UKRAINIAN PRACTICE OF FORMATION  
OF THE VERTICALLY-INTEGRATED  
COMPANIES

КОВАЛЕНКО

Олександр Михайлович  
almkov@rambler.ru

студент, Одеський національний політехнічний університет

д.е.н., доцент, Одеський національний політехнічний університет

*У статті розглянуто вертикальну інтеграцію бізнес-структур як механізм, за допомогою якого реалізується розподіл праці. Доведено, що вертикальна інтеграція є одним з найбільш перспективних і ефективних методів мінімізації транзакційних витрат в умовах сучасної світової економіки. Зроблено висновок, що застосування стратегії вертикальної інтеграції здатне забезпечити ефективну діяльність з високим рівнем віддачі вкладених коштів.*

*В статье рассмотрена вертикальная интеграция бизнес-структур как механизм, с помощью которого реализуется разделение труда. Доказано, что вертикальная интеграция является одной из самых перспективных и эффективных методов минимизации транзакционных издержек в условиях современной мировой экономики. Сделан вывод, что применение стратегии вертикальной интеграции способно обеспечить эффективную деятельность с высоким уровнем отдачи вложенных средств.*

*In article vertical integration of business structures as the mechanism with which help the division of labour is realised is considered. It is proved, that vertical integration is one of the most perspective and effective methods of minimisation the transaction costs in the conditions of modern economic. The conclusion is drawn, that application of strategy of vertical integration is capable to provide effective activity with high level of return of the enclosed means.*

**Ключові слова:** конкуренція, конкурентна позиція, міжнародний ринок, механізм, вертикальна інтеграція, злиття і поглинання, холдинг, інтеграція, конкурентоспроможність

**Ключевые слова:** конкуренция, конкурентная позиция, международный рынок, механизм, вертикальная интеграция, слияния и поглощения, холдинг, интеграция, конкурентоспособность

**Keywords:** the competition, competitive position, the international market, the mechanism, vertical integration, merges and absorption, holding, integration, competitiveness

## ВСТУП

В умовах сучасного світового господарства суб'єкти бізнесу беруть участь у глобальній конкуренції, яку умовно можна поділити на два типи: конкуренція за присутність компанії на національних ринках різних країн і досягнення вигідного конкурентного середовища серед інших глобальних лідерів; і конкуренція за нові технології та отримання переваг по ресурсам і підприємницьким можливостям для успішної конкуренції в майбутньому. Виходячи з цього, найбільші компанії в гонитві за глобальним лідерством і стійкою конкурентною позицією в майбутньому використовують різноманітні ресурси, технології та можливості міжнародного поділу праці,

кооперації та спеціалізації, досягнення в галузі менеджменту, в тому числі стратегію вертикальної інтеграції, як ефективний чинник конкуренції, спосіб створення і утримання конкурентної переваги, досягнення стійкого конкурентного становища компанією в майбутньому.

## МЕТА РОБОТИ

Метою є розробка теоретичних, методологічних та прикладних засад формування вертикально-інтегрованих структур харчових підприємств та механізмів її реалізації шляхом обґрунтування стратегії вертикальної інтеграції в харчовій галузі.

### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підходи та процеси розробки теоретично-методологічних і практичних аспектів формування і регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур знайшли своє відображення у наукових працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених.

При проведенні даного дослідження використовувалися методи аналізу і синтезу, порівняння та узагальнення, системний підхід.

### РЕЗУЛЬТАТИ

В Україні процеси вертикальної інтеграції корпоративних структур та їх вихід на внутрішній і міжнародний ринок відбуваються наростаючими темпами, що зумовлено рядом причин, пов'язаних і з українською специфікою економіки перехідного періоду, і формуванням ринкового механізму в окремих галузях. У зв'язку з цим, виникає задача ефективного управління діяльністю, капіталом, заснованого на оптимізації розподілу інвестиційних ресурсів між структурними підрозділами вертикально-інтегрованих компаній, при збереженні в них високої оперативно-господарської самостійності. Інтегровані бізнес-структури, диверсифікують свою діяльність в сегментах економіки та географічному аспекті, є основними суб'єктами економічних відносин на національному, регіональному та світовому рівнях.

Економічний зміст механізму вертикальної інтеграції, стосовно до світогосподарських зв'язків, діяльності компанії на світовому ринку ми визначаємо як об'єднання бізнес-одиниць суміжних стадій високодиверсифікованого виробництва і розподілу продукції, що функціонують в різних країнах світу, в рамках форм спільної власності для цілей виробництва та реалізації продукції з високою доданою вартістю, нормою і масою прибутку.

Одиничний міжнародний поділ праці, притаманний сучасним міжнародним економічним відносинам і, що припускає, перш за все, спеціалізацію країн на виробництві однойменних товарів з різними споживчими властивостями, значно розширюючи міжнародний обмін, таким чином, означає вихід поділу праці всередині підприємства на міжнародну арену, коли цеха одного підприємства стають спеціалізованими виробництвами, розташованими в різних країнах [5]. Ці спеціалізовані підприємства виготовляють окремі деталі, вузли, комплектуючі компоненти або здійснюють різні технологічні етапи виробництва. Подетальна і технологічна спеціалізація виробництва обов'язково супроводжується міжнародною кооперацією праці, встановленням стійких зв'язків з іншими підприємствами. Відбувається об'єднання діяльності, розширюється обмін між країнами. Ініціаторами одиничного міжнародного поділу праці найчастіше є великі міжнародно-оперуючі компанії – ТНК. Саме вони розподіляють свої спеціалізовані виробництва окремих деталей, вузлів або компонентів тих чи інших товарів в різних країнах і пов'язують їх коопераційними відносинами в рамках міжнародного поділу праці.

Вертикальна інтеграція бізнес-структур, яка відбувається на міжнародному рівні, за своєю глибиною являє собою механізм, за допомогою якого реалізується одиничний міжнародний поділ праці. Звідси, можна зробити висновок про те, що вертикальна інтеграція характерна ТНК і часто є основою міжнародної експансії ТНК. Також слід зазначити, що по відношенню до регіональної інтеграції держав подібне об'єднання компаній по всьому світу в рамках єдиної структури, можна назвати інтеграцією на макрорівні, виходячи з економічної значущості подібних союзів бізнес-одиниць. При цьому, вертикальна інтеграція є показником даного явища. Таким чином, на нашу думку, вертикальна інтеграція є найважливішим чинником глобалізації, в основі якого лежать трансферти власності, в тому числі інтелектуальної, на міжнародному рівні, представляючи собою форму міжнародної економічної інтеграції [3].

Критерієм ефективності угоди з приєднання підприємств до технологічного ланцюжка є, в тому числі, наявність позитивного синергетичного ефекту. Це системна сума, яка додатково враховує ефекти взаємодій між елементами системи і вплив факторів зовнішнього середовища.

Українська ситуація характеризується поєднанням високих ризиків різного типу з недостатньо розвиненими правовими інститутами, малим ступенем довіри між учасниками бізнес-відносин і слабкими традиціями приватного залагодження суперечок. Такий стан вимагає більшого обсягу гарантій взаємин, а отже, і більшої уваги до розробки відповідних систем управління реалізацією трансакцій, тому навіть саме по собі створення розвинених організаційних структур, збільшення числа можливих інструментів захисту інтересів сторін здатні істотно змінити інвестиційну привабливість конкретних суб'єктів економіки. В економічному житті існує досить багато ситуацій, коли залежність продавця і покупця знаходиться на високому рівні, і їх стабільна робота вимагає забезпечення дуже стійкого характеру відносин. Найбільш очевидний спосіб реалізації таких умов – вертикальна інтеграція, тобто організація трансакцій всередині однієї фірми за допомогою ієрархічної системи адміністративного контролю в умовах спільної власності. При вертикальній інтеграції коригування (адаптація) умов угод відбувається легше, так як єдині відносини власності створюють потреби в максимізації загального прибутку.

Частка трансакційних витрат у ринковій економіці складає, в середньому, 50-60% чистого національного продукту.

Механізм вертикальної інтеграції є одним з найбільш перспективних і ефективних методів її мінімізації в умовах сучасної світової економіки, за рахунок того, що послідовність пристосувань змін стає приводом для спільної дії, а не для одностороннього захоплення переваг, ризики можуть бути зменшені, механізми внутрішнього управління згладжують перехід між послідовними етапами. Зрештою, зазначений механізм повинен, на наш погляд, розглядатися як фактор підвищення конкуренто-

спроможності, ефективності бізнес-структури в сучасному світовому господарстві [4].

Здійснився вихід України на ринок великих злиттів і поглинань, у зв'язку з чим вітчизняним компаніям доведеться перебудувати свої економічні стратегії, приводити їх у відповідність з прийнятими в міжнародних міжкорпоративних відносинах.

Крім того, в Україні тривають процеси приватизації державного майна, таким чином, в тому числі, бізнес-структурами вирішується проблема доступу, якої бракує ланкам технологічних ланцюжків, встановлення контролю над власністю.

Разом з тим, необхідно відзначити наступну тенденцію: держава збільшує свою вагу в економіці шляхом одержавлення публічного сектора, що проводиться через IPO (Initial Public Offering), яке принесло йому значне збільшення активів.

В даний час, з огляду на їх незаперечну економічну ефективність, особливої актуальності в Україні в окремих секторах набувають так звані приватно-державні партнерства – промислові холдинги, що складаються з компаній, домінуючим або, принаймні, великим акціонерам яких є держава (зокрема, в авіабудуванні, суднобудуванні та ін.).

Серед проблем регулювання діяльності вертикально-інтегрованих компаній на державному рівні слід відзначити перешкоджання здійсненню деяких угод із злиття і поглинань, в цілях недопущення створення надвеликих компаній, контролюючих велику частку того чи іншого ринку і які диктують на ньому свої ціни, також необхідно відзначити негативне ставлення з боку державних органів до встановлення і застосування інструментарію трансфертних цін у внутріфірмових угодах і розрахунках.

В інвестиційному механізмі вертикально-інтегрованих компаній найважливішим інструментом є бюджетування, яке визначається як складання корпоративного фінансового плану, що відображає витрати і надходження фінансових коштів за окремими фінансовими операціями або інвестиційними проектами. При бюджетуванні визначаються склад і обсяг видатків, і забезпечується покриття цих витрат фінансовими ресурсами з різних джерел [6].

В умовах масштабних фінансових потоків в рамках вертикально-інтегрованих компаній орієнтиром для визначення економічної ефективності функціонування цих компаній, а також числення їх дочірніх структур, служить показник внутрішньої норми рентабельності (відношення чистого прибутку до інвестованого капіталу), який повинен бути не нижче 8-10%. Цей мінімум необхідний для забезпечення доходу акціонерів на вкладені ними кошти в акціонерний капітал компаній.

У частині структурних змін в існуючих вертикально-інтегрованих компаній слід очікувати продовження інтеграційних процесів, об'єктивно стимульованих акумуляцією основної маси інвестиційних ресурсів у обмеженого числа великих компаній.

Дана тенденція вже проявилася в поведінці бізнес-структур на українському енергетичному ринку – тенденція до укрупнення енергетичних компаній стала важливою закономірністю розвитку галузі. Серед економічних чинників концентрації капіталу в українській енергетиці найважливішим є необхідність, у зв'язку зі вступом країни в СОТ, створення великих компаній, сумірних за економічною могутністю із зарубіжними. Українські компанії повинні бути конкурентоспроможними, а для цього їм треба мати відповідні активи, організаційні та інші можливості конкурентної боротьби [7].

Злиття технологічно пов'язаних виробництв в єдиний господарський комплекс, крім того, може супроводжуватися досить значною економією на податкових платежах. Прибуток в інтегрованих структурах завжди більше, ніж сукупний прибуток дезінтегрованих виробничих об'єктів, отже, об'єднання технологічно пов'язаних підприємств у єдиний виробничий комплекс з цієї точки зору економічно виправдане.

Інтеграційний ефект виникає тільки при об'єднанні трьох і більше підприємств, таким чином, мова йде про вибудовування якогось мінімального технологічного ланцюжка, коли об'єднання набуває економічного сенсу.

На сучасному етапі розвитку українських міжнародно-оперуючих компаній оптимізація структури активів є об'єктивною необхідністю в цілях залучення додаткового зовнішнього фінансування. Одним з перших етапів реструктуризації та підвищення інвестиційної привабливості є висновок непрофільних активів [8].

З метою підвищення конкурентоспроможності та сталого розвитку інтегрованих структур реструктуризацію необхідно розглядати як постійно діючий процес адаптаційних поліпшень, параметрів компанії, основних компонентів її бізнес-моделі до змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі, з урахуванням встановлених ринком, регіональним та світовим бізнес-середовищем, а також конкурентами обмежень а, крім того, переваг власників і мінімізації майнових і фінансових ризиків.

Останнім часом все частіше з'являється інформація про українські компанії, які відокремлюють і продають непрофільні активи або планують це зробити (крім того, багато закордонних корпорацій також реалізують непрофільні активи в цілях концентрації на основному виробництві). Відділяючи непрофільні активи, українські менеджери починають освоювати новий інструмент реалізації бізнес-стратегії.

Для оцінки доцільності виділення непрофільних активів і припинення диверсифікації, на наш погляд, може бути використана Матриця Бостонської Консультативної Групи, що дозволяє компанії класифікувати кожну асортиментну групу по її частці на ринку щодо основних конкурентів і темпам річного зростання галузі. Використовуючи матрицю, фірма може визначити, по-перше, який з її підрозділів грає провідну роль, в порівнянні з конкурентами і, по-

друге, яка динаміка її ринків: розвиваються вони, стабілізуються або скорочуються.

На наш погляд, розвиток українських промислових компаній в кінцевому підсумку призведе (як і в розвинених країнах) до їх поділу на сегменти, що відповідають певним бізнес-стратегіям. Тобто, одні підприємства збережуть «виробничий» погляд на бізнес і відповідний йому повний цикл виробництва. Інші – поступово позбудуться допоміжних і сервісних підрозділів і зосередяться на вузько спеціалізованому промисловому виробництві. Треті – з часом позбудуться і спеціалізованого виробництва, перетворившись на структури «білих комірців».

Зростання конкуренції змушує керівництво більшості українських вертикально-інтегрованих компаній слідувати по шляху подальшого об'єднання. При цьому жоден зі сформованих альянсів не передбачає поки контролювати більше 35% українського ринку, враховуючи вимоги існуючого антимонопольного законодавства [1]. Разом з тим, є передумови подальшого укрупнення виробництва до 4-5 суперконцернів, здатних більш впевнено почувати себе, перш за все, на зовнішньому ринку.

Діючі вертикально-інтегровані компанії охоплюють вже досить широкий спектр галузей. Але акценти і пріоритети в діяльності все ж розставлені в областях харчового, металургійного і машинобудівного комплексів. Вертикально-інтегральні компанії за своєю структурою, економічною стратегією, менеджменту відповідають світовим ТНК. Інтеграція, що дозволяє впроваджувати передові організаційні технології, здатна істотно знижувати транзакційні витрати монополіста, а значить, і собівартість продукції. В кінцевому рахунку, від цього виграє споживач. Навпаки, штучна підтримка «слабких», менш ефективних виробників під гаслом впровадження конкуренції, з точки зору витрат, фактично лягає на плечі споживачів.

Українські компанії інтенсивно укрупнюються, в тому числі і за рахунок придбання зарубіжних активів – ланок технологічних ланцюжків, підвищують свою капіталізацію і демонструють прагнення до публічності. Держава все активніше і в різних формах повертається в економіку [2].

Крім того, необхідно також відзначити тенденцію співпраці бізнесу з державними структурами на міжнародному рівні в рамках приватно-державних партнерств та інвестиційних проектів. Подібні угоди реалізуються в харчовій, енергетичній сфері, металургії та інших галузях. На наш погляд, подібні союзи демонструють, з одного боку, масштаби діяльності сучасних корпорацій, з іншого – новий етап відносин бізнесу і влади.

Конкуренція, в якій виявиться залучена інтегрована компанія, на наш погляд, зіграє позитивну роль у підвищенні її ефективності. Широке поширення отримує часткова інтеграція, при якій частина продукції, використовуваної компанією, закуповується на ринку, а решта виготовляється на власних підприємствах.

Часткова інтеграція дозволяє компанії зіставляти свою продукцію відносно її якості і величини витрати виробництва з продукцією конкурентів, що важливо як для оцінки ефективності своїх підрозділів, так і при укладанні контрактів з незалежними компаніями.

По відношенню до регіональної інтеграції держав, об'єднання компаній по всьому світу в рамках єдиної структури можна назвати інтеграцією на макрорівні, виходячи з економічної значущості подібних союзів бізнес-одиниць. При цьому, вертикальна інтеграція є показником даного явища. Таким чином, вертикальна інтеграція є найважливішим чинником глобалізації, вирішує питання трансферту власності на міжнародному рівні, представляючи собою спосіб економічної інтеграції.

Вертикальна інтеграція будується на сонові економічних інтересів, в основі яких лежить власність. У зв'язку з цим, вирішення питань володіння власністю – життєво важливе для вертикально-інтегрованих структур [9].

В даний час вертикально-інтегровані компанії є в промисловості єдиною системоутворюючою структурою, яка, за правильної промислової політики, може забезпечити стійке економічне зростання і конкурентоспроможність на внутрішньому і зовнішньому ринку.

Застосування стратегії вертикальної інтеграції здатне забезпечити ефективну економічну діяльність з високим рівнем віддачі вкладених коштів, значним скороченням витрат, досягненням високої рентабельності виробництва, досягненням глобальних цілей. Можна очікувати подальшої активної участі українських компаній в диверсифікації діяльності та інтеграції, як в «прямому», так і в «зворотному» напрямках. В силу об'єктивних факторів, слід очікувати підвищення інтересу українських компаній до бізнес-одиниць інших країн і експансії українського капіталу в цілях придбання компаній в інших країнах, здатних забезпечити доступ до ланок виробництва і збутових ланцюжків, яких бракує. Тим не менш, в сфері інтересів українських бізнес-структур також будуть присутні компанії далекого зарубіжжя.

Умови роботи харчових компаній в Україні, які є першопрохідцями процесів горизонтального і вертикального інтегрування, характеризуються нестійкістю і високою залежністю від змін параметрів загальної економічної ситуації – темпів інфляції, динаміки валютного курсу, зміни міжгалузевих співвідношень цін, реальних доходів населення, спаду виробництва в крупних секторах. Тому накопичений вітчизняний, а більшою мірою, зарубіжний досвід управління харчовою промисловістю у формі вертикально-інтегрованих компаній надзвичайно важливий для України на нинішньому етапі.

На тлі загостреної міжнародної конкуренції за залучення на свою територію інвестицій в дослідження і розробки, Україна в цій боротьбі програє багатьом розвиненим країнам, що розвиваються.

Найбільше відставання України від розвинутих і багатьох країн, що розвиваються, спостерігається

якраз за показником рівня розвитку інститутів, і, перш за все, за рівнем розвитку інституту корпорації, а також пов'язаних з ним факторів ефективності бізнесу, інновацій, ефективності ринку.

Найважливішими напрямками розв'язання зазначених проблем, спільних для компанії різних груп галузей, в світлі підвищення їх глобальної конкурентоспроможності є:

- підвищення конкурентоспроможності за рахунок виходу на нові ринки і ринкові ніші;
- посилення інноваційної активності, розвиток наукоємного бізнесу;
- прискорення процесу реструктуризації компанії і галузей;
- вдосконалення інституційного та законодавчого середовища;
- захист прав інтелектуальної та промислової власності;
- підвищення якості та кваліфікації робочої сили.

Найважливішим пріоритетом для українських вертикально-інтегрованих компаній є підтримка експорту продукції з високою доданою вартістю. Для цього в зарубіжній практиці активно використовується механізм державних гарантій.

#### ВИСНОВОК

На думку автора, нишевою стратегією України може стати не виробництво і експорт наукоємних споживчих товарів (ця ніша вже зайнята Китаєм та іншими країнами, що розвиваються, азійськими країнами), а виробництво високотехнологічних інвестиційних товарів. При цьому, маючи на увазі історично укладені у нас високі витрати виробництва, слід очікувати орієнтації на виробництво товарів не масового, а ексклюзивного наукоємного попиту. Особливе значення в рамках «нової» моделі розвитку вертикально-інтегрованих компанії харчової сфери має спільне з державними структурами створення і фінансування спеціальних інститутів передачі технологій. Важливу роль в технологічному прориві України можуть зіграти прямі іноземні інвестиції. У цьому зв'язку, необхідно стимулювати не просто збільшення обсягу іноземних інвестицій в Україну, які часто приходять у формі репатріації прибутку, а

інвестиції високотехнологічних транснаціональних компаній в повноцінній СП при жорстких умовах передачі передових технологій.

#### Список використаних джерел

1. Комшанов Д. Эффективность интеграции в сельском хозяйстве / Д. Комшанов // Аграрная наука. – 2005. – №2. – с. 4 – 5.
2. Кудрявцев А. Хлебопродуктовые холдинги необходимых / А. Кудрявцев, В. Солопов, С. Жидков // АПК: экономика, управление. – 2002. – №9. – с. 29 – 32.
3. Мазлоев В. Регулирование межхозяйственных отношений в агропромышленных объединениях / В.З. Мазлоев, В.Х. Секреков // Экономика сельскохозяйственных и перерабатывающих предприятий – 2005. – №12. – с. 32 – 35
4. Маркарьян С.Б. Проблемы агропромышленной интеграции в Японии / Маркарьян С.Б. – М.: Наука, 1982. – 287с.
5. Нестурчук Ю.А. Перспективы интеграционных взаимодействий предприятий АПК / Ю.А. Нестурчук // Перспективы развития агропромышленного комплекса России : Всероссийская науч.-прак. конф., 1 – 3 окт. 2008 г.: сб. материалов. – М.: ФГОУ ВПО МГАУ, 2008. Ч. 2. – с. 148 – 152.
6. Никонов А.А. Спираль мгновенной драмы: аграрная наука и политика России / А.А. Никонов. – М.: Энциклопедия российских деревень, 1995. – 574 с.
7. Нікітченко С.О. Концентрація та поглиблення інтеграційних процесів в агропромисловому комплексі / С.О. Нікітченко // Економіка АПК. – 2011. – №1. – с. 77 – 83.
8. Шнипко О.С. Національна конкурентоспроможність: сутність, проблеми, механізм реалізації / О.С. Шнипко. – К.: Наук. Думка, 2003. – 334 с.
9. Юрій Е.О. Теоретичні засади стратегічного планування діяльності підприємств / Е.О. Юрій // Науковий вісник Буковинської державної фінансової академії. Економічні науки. – Випуск 6. – Чернівці, 2005. – с. 191 – 196.