

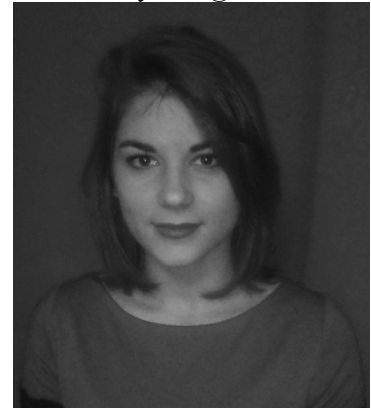
СТАНІСЛАВИК

Олена В'ячеславівна  
elenastanislavik@yandex.ru

УДК 338.439:658

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ  
СТРУКТУР В ХАРЧОВІЙ ГАЛУЗІ  
УКРАЇНИ**
**FORMATION OF CORPORATE  
STRUCTURES IN FOOD BRANCH OF  
UKRAINE**

АНТОНЮК

Дарина Валеріївна  
r.antonyuk10@mail.ruк.е.н., доцент, Одеський  
національний політехнічний  
університетстудент, Одеський національний  
політехнічний університет

*У статті дано визначення терміну «інтеграція», розглянуто поняття та визначено суть корпорації. Проаналізовано процеси формування корпоративних структур в Україні та виділено його основні етапи. Надано алгоритм аналізу і коректування комплексу інтеграційних стратегій.*

*В статье дано определение термина «интеграция», рассмотрено понятие и определено суть корпорации. Проанализированы процессы формирования корпоративных структур в Украине и выделены его основные этапы. Представлен алгоритм анализа и корректировки комплекса интеграционных стратегий.*

*The paper provides a definition of the term «integration», discussed the concept and defined the essence of the corporation. The processes of formation of corporate structures in Ukraine and highlights its main stages. Courtesy of algorithm analysis and adjustment of the complex integration strategies.*

**Ключові слова:** корпоративне управління, інтеграційна стратегія, методологічна база, аналіз, комплекс

**Ключевые слова:** корпоративное управление, интеграционная стратегия, методологическая база, анализ, комплекс

**Keywords:** corporate governance, integration strategy, the methodological framework, the analysis of the complex

## ВСТУП

Розвиток методології управління корпораціями як специфічними об'єктами організаційно-економічної діяльності продиктований широким поширенням цього типу господарюючих суб'єктів в економіках різних країн, в тому числі і в Україні. Корпоративні об'єднання відіграють важливу роль у процесі розвитку національних економік в різних галузях промисловості і послуг: харчовій сфері, енергетиці, машинобудуванні, транспорті, торгівлі та ін. сферах діяльності.

## МЕТА РОБОТИ

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

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

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

## РЕЗУЛЬТАТИ

Поняття «корпорація» широко застосовується в господарській практиці, фігуруючи в офіційних найменуваннях різних приватних і державних структур корпоративного типу. Корпорація як тип господарюючого суб'єкта, що представляє собою акціоновану власність, виступає передусім, як об'єкт корпоративного управління, спрямованого на формування успішного функціонування з урахуванням інтересів акціонерів. У той же час кожна корпоративна структура являє собою інтегроване об'єднання підприємств, пов'язаних між собою виробничо-технологічними, фінансовими та управлінськими відносинами. Це передбачає необхідність

реалізації науково-методичного підходу до управління структурними підрозділами, дочірніми компаніями, персоналом в рамках, так званих, внутрішніх стратегій і у зовнішньому середовищі, в якому функціонує корпорація, взаємодіючи з такими її складовими як клієнти, партнери, конкуренти, а також громадські організації і держава. Очевидно, що складний і різноманітний спектр інтеграційних стратегій, застосовуваних корпораціями, потребує розробки та впровадження диференційованих підходів до управління, що відбуваються в них [1].

Генезис корпорацій як об'єктів виявив три основні підходи, що застосовуються в процесі обґрунтування сутності корпоративних структур: історичний, правовий, економічний. В рамках історичного підходу в основному відбивається еволюція корпорацій в тимчасовій ретроспективі формування корпоративних відносин. Правовий підхід застосовується з метою обґрунтування формування юридичного статусу корпорацій. Економічний підхід розкриває особливості становлення корпорацій в ході формування товарно-грошових відносин, міжнародної експансії капіталів, процесів демонополізації та приватизації, розвитку корпоративного управління, формування основ менеджменту корпорацій та ін.

Велика частка авторів визначень і формулювань поняття «корпорація» (40%) розцінюють її як форму складної організації виробництва, об'єднуючи фізичні та юридичні особи або капітал для здійснення соціально корисної діяльності. На другому місці за поширеністю (30%) позиція авторів, що підкреслюють еквівалент корпорації акціонерному товариству. В інших випадках акценти робляться на різних окремих аспектах, пов'язаних з формуванням спілок соціальних, промислових або фінансових одиниць (людей, підприємств, капіталів).

Слід підкреслити, що у визначенні суті корпорації виникають різночитання і використовується ряд синонімів. Наприклад, в нормативно-правових документах фігурує термін «фінансово-промислова група», фахівці широко застосовують поняття «інтегрована корпоративна структура», нерідко в науковій літературі зустрічається термін «диверсифікована корпоративна структура». Роль корпорацій в сучасній економіці вельми суперечлива: з одного боку найбільші транснаціональні корпорації можуть чинити негативний вплив на економіку окремих держав і розвиток світового господарства у зв'язку з реалізацією корпоративних інтересів, використовуючи монополні або олігополні переваги (останнім часом мала певний резонанс теорія так званої світової змови, що забезпечує інтереси обмеженого числа транснаціональних корпорацій). З іншого боку саме корпоративні структури є ядром економіки багатьох держав, і ними визначаються основні напрями та пропорції економічного розвитку. Корпорації мають можливість використовувати переваги глобалізації економіки, сприяють створенню світового ринку товарів і послуг, впровадженню інформаційних технологій, об'єднанню і ефективнішому використанню капіталів і диверсифікації виробництва, ефективність залучення фінансових ресурсів, високий

рівень фінансового менеджменту, єдність складного багатоеlementного суб'єкта управління і т.д.

Термін «корпоративне управління» виник у середині 70-х рр. XIX ст. і вже до кінця 80-х рр. став дуже поширеним. В дисертації під корпоративним управлінням (corporate governance) розглядається комплекс взаємних відносин у системі управління акціонерним товариством: між менеджментом корпорації, радою директорів, акціонерами та іншими учасниками, метою яких є представляти і захищати, перш за все, інтереси акціонерів [2].

Корпоративне управління формується на сонові конкретної моделі, визначальної принцип побудови структури органів управління корпорацій. Слід виділити кілька основних видів моделей корпоративного управління:

- Англо-американська (роздільна);
- Німецька (континентальна – європейська чи заборонна);
- Азіатська (самодостатня).

Зазначені моделі в більшості країн у чистому вигляді не зустрічаються, вони видозмінилися і являють собою змішані системи. Для України характерна інтеграційна модель з використанням елементів забороненої моделі з наявністю відносно слабких механізмів зовнішнього корпоративного контролю. Подібна модель більшою мірою реалізує цілі захисту інтересів зовнішніх інвесторів і слабо орієнтована на максимальне збільшення внутрішньої гнучкості корпорації. В Україні законодавство надає корпораціям можливість вибору з чотирьох можливих структур органів управління: загальні збори акціонерів, одноосібний виконаний орган, колегіальний виконавчий орган, ревізійна комісія.

Корпоративне управління певним чином дистанціюється від терміну управління корпорацією як багатоеlementною системою (corporate management), оскільки цілеспрямовано більш широкий спектр завдань, покликаних дотримати баланс між соціальними і економічними цілями корпорації. У переліку цих задач важливе значення мають ті з них, які спрямовані на формування стратегій взаємодії в рамках внутрішнього і зовнішнього середовища корпорації – інтеграційних стратегій [3].

Розвиток відносин між господарюючими суб'єктами в сучасних ринкових умовах визначає нові вимоги до взаємодії. Забезпечення дотримання економічних інтересів підприємств, впровадження дорогих інноваційних проектів в умовах зростання вартості кредитних ресурсів, пошук нових ринків збуту при скороченні обсягів споживання в умовах падіння споживчого попиту, обумовленого глобальною економічною кризою можуть бути вирішені шляхом формування та використання різних інтеграційних стратегій.

Генезис терміну «інтеграція» дозволив вивчити його походження, пов'язане з латинським integer – цілий. Це поняття асоціюється з процесами об'єднання, зрощування, взаємодії. Зарубіжні та вітчизняні вчені, в основному, близькі в розкритті сутності терміну «інтеграція», проте зустрічаються і діаметрального протилежні твердження: не викликає

розбіжностей об'єднуюча сутність інтеграції, але характер подібного об'єднання нерідко розуміється по-різному. Наприклад, вважається, що інтеграція передбачає виключно добровільне об'єднання, що виступає в протиріччя при проявах процесів злиття і поглинання. Будь-які організаційно-економічні стратегії, які передбачають різного виду взаємодію, співпрацю, об'єднання, в тому числі і у формі злиття і поглинання, відносяться до інтеграційних стратегій. Інтеграційні стратегії можуть проявлятися в розширенні і поглибленні виробничо-технологічних зв'язків, спільному використанні ресурсів, капіталів, у створенні більш сприятливих умов здійснення економічної діяльності, формуванні матеріальних і нематеріальних активів, усуненні бар'єрів для подальшого розвитку і т.д. [4].

Ґрунтуючись на методологічній базі інтеграційних стратегій, нами запропоновано їх класифікацію (табл. 1).

Оскільки будь-яка корпорація виступає як структурно-ієрархічна система, вона функціонує на основі інтеграційних стратегій, що реалізуються як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі корпорації.

Внутрішні стратегії інтеграції є ключовим елементом схеми вирішення економічних, фінансових і забезпечуючих цілей, досягнення яких дозволить сформуванню системи корпоративного менеджменту, що забезпечує цілісність корпорації – ситуацію, в якій кожна структурна одиниця повинна діяти чітко в рамках загальнокорпоративних інтересів.

Зовнішні інтеграційні стратегії забезпечують ефективну взаємодію корпорації з елементами зовнішнього середовища.

Таблиця 1

**Класифікація інтеграційних стратегій**

*[розроблено авторами]*

Ознака класифікацій	Види інтеграційних стратегій виділеного класу	Характеристика класу інтеграційних стратегій
1. Область застосування ІС	1.1 Внутрішні інтеграційні стратегії	Стратегії визначають характер взаємодій: у внутрішньому або зовнішньому середовищі корпорації
	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 характер об'єднання елементів в корпоративній структурі
	3.2 Горизонтальна інтеграція	
	3.3 Конгломератна інтеграція	
4. Мета формування ІС	4.1 Техніко-технологічні інтеграція	Стратегії відображають передумови об'єднання корпорації і використовувани форми взаємодії: в області виробництва, технологій, фінансів, менеджменту та маркетингу.
	4.2 Фінансово-економічна інтеграція	
	4.3 Організаційно-управлінська інтеграція	
5. Суб'єкти	5.1 Взаємодія з бізнес-партнерами	Стратегії формують взаємодію між суб'єктами внутрішнього і зовнішнього середовища корпорації, визначаючи конкретні форми співробітництва: бенчмаркінг, клієнт орієнтованість, внутрішній маркетинг, державно-приватне партнерство, зв'язки з громадкістю.
	5.2 Взаємодія з зовнішніми клієнтами	
	5.3 Взаємодія з внутрішніми клієнтами	
	5.4 Взаємодія з державними структурами	
	5.5 Взаємодія з громадськими організаціями	

Взаємини з ними визначаються Міжнародними стандартами корпоративного управління.

Розроблена класифікація лягла в основу формування комплексу інтеграційних стратегій корпорації. Цей підхід став основою вивчення інтеграційних стратегій конкретних харчових корпорацій (табл. 2).

Проведений аналіз показав, що «Данон-Україна» протягом усього періоду свого функціонування найбільш активно використовує стратегії 4 і 5 груп: по цілям формування інтеграційних стратегій і по суб'єктам інтеграції. Дослідження дозволяють відобразити структуру комплексу інтеграційних стратегій корпорації: техніко-технологічної інтеграції,

маркетингової інтеграції, бізнес-співпраці, взаємодії із зовнішніми і внутрішніми клієнтами, інтеграції з державою та громадськими організаціями.

На основі методу контент-аналізу, в ході якого обробляються дані з відкритих статистичних джерел і наукових публікацій з даної тематики, проаналізовано процеси формування корпоративних структур в Україні та виділено його основні етапи.

1 етап: 1992 – 1998 рр. Виникнення корпорації і зростання їх чисельності на основі приватизації 1992 – 1997 рр. На даному етапі виділяють три основні періоди:

– Мала приватизація, з 1992 по 1994 рр.;

– Приватизація та акціонування великого бізнесу, з 1994 по 1997 рр.;

– «Точкова» приватизація або період вдосконалення правових основ розпорядження

державною власністю, з 1997 р. Саме на цьому етапі монополізації при бурхливому розвитку різних приватизаційних аукціонів спостерігається активне формування корпорацій.

Таблиця 2

### Комплекс інтеграційних стратегій корпорації "Данон-Україна"

[розроблено авторами]

Ознаки класифікації	Різновиди цілей / суб'єктів	Характеристика та скорочена назва ІС
1. Цілі формування ІС	1.1 Техніко-технологічні	Стратегії технологічної та технічної інтеграції з зовнішніми партнерами (СТТІ).
	1.2 Організаційно-управлінські	Стратегії маркетингової інтеграції (ЗМІ), що включають заходи з розробки продуктів, сервісів, каналів збуту і просування.
2. Суб'єкти інтеграції	2.1 Бізнес-партнери	Стратегії бізнес-співробітництва (маркетинг взаємодії) або стратегії інтеграції з партнерами (СІП).
	2.2 Зовнішні клієнти	Стратегії взаємодії із зовнішніми клієнтами-стратегії клієнт орієнтованості (спонсорство, брендинг) (СІК).
	2.3 Внутрішні клієнти	Стратегії взаємодії з внутрішніми клієнтами формують лояльність корпорації з боку її акціонерів і співробітників: – акціонерами (стратегії корпоративного управління) (СІА); – співробітниками (внутрішній маркетинг) (СІС).
	2.4 Державні структури	Стратегії інтеграції з державою в рамках реалізації державно-приватного партнерства (СІГ).
	2.5 Громадські організації	Стратегії інтеграції з громадськими організаціями (СІО).

Перший етап розвитку корпорацій можна характеризувати як результат перерозподілу власності після банкрутства малого бізнесу в період лібералізації, а також монополізації та розкрупнення державних масштабних підприємств після економічної кризи 1998 р.

2 етап. 1999 – 2003 рр. Розвиток корпоративної власності та корпоративного управління. Наприкінці 1998 і початку 1999 рр. окреслилася тенденція до економічного зростання, яку багато економістів пов'язують з переходом від планової економіки до ринкової. На цьому етапі становлення корпоративної власності відбувається розвиток корпоративного управління, починають диференціюватися поняття «власник» і «менеджер». Незважаючи на те, що корпоративне управління ще не досягло рівня, що забезпечує повне розділення цих статусів, тим не менш, головною тенденцією 2000 – 2004 рр. стало перетворення власника в президента компанії, що відповідає за взаємини з владою. З 2000 р. інтеграція влади та бізнесу стала основою несформованого бюрократичного апарату і привела в подальшому до зростання корупції в держструктурах. На цьому етапі було створено більшість державних корпорацій.

3 етап. 2004 – 2009 рр. Зрощування бізнесу і держструктур. Еволюція розвитку корпоративних структур на цьому етапі відбувається на тлі позитивного розвитку економіки України аж до кризи 2008 р. В умовах економічного зростання уряд визначив пріоритети розвитку, в тому числі і окремих галузей національного господарства. В 2004 – 2005 рр. було заявлено про готовність держави повернутися до інвестицій у вітчизняну промисловість. З реалізацією цієї мети було пов'язане

формування нового інституту, що отримав назву «державно-приватне партнерство» (ДПП).

В фокус уваги українських властей потрапляють проблеми створення та зміцнення потужних корпорацій, і не лише державних, а й приватних. Державним корпораціям надається ексклюзивний режим функціонування: особливі умови фінансування, управління та контролю.

4 етап. 2009 р. по теперішній час. Розширення приватизації.

Таким чином, логіка аналізу розвитку корпоративних структур в Україні підводить до необхідності реалізації наступного витка приватизації державних корпорацій. Саме приватизація державного майна, згідно з останніми рішеннями уряду, є одним з інструментів досягнення цілей переходу до інноваційного соціально орієнтованого розвитку економіки на сучасному етапі.

### ВИСНОВКИ

Наведена методика дозволяє оцінити інтеграційні стратегії і запропонувати напрями вдосконалення діяльності корпорації, що охоплюють так стратегії: стратегію управління кадровими ресурсами (підвищення професійного і кваліфікаційного рівня та вдосконалення системи корпоративного навчання), стратегію корпоративного управління (заходи щодо вдосконалення, насамперед, в частині взаємодії з акціонерами), стратегію аутсорсингу. Особлива увага повинна бути приділена стратегії підвищення якості продукції та обслуговування, що припускають необхідність моніторингу задоволеності споживачів корпорації і розробку механізмів реагування на їхні скарги [5].



Рис. 1. Алгоритм аналізу та коригування комплексу інтеграційних стратегій

**Список використаних джерел**

1. Коденська М.Ю. Інтеграція як фактор активізації інвестиційної діяльності / М.Ю. Коденська // Економіка АПК. – 2006. – №6. – с. 24 – 31.  
 2. Савчук С.В., Анализ основных мотивов слияний и поглощений / С.В. Савчук // Менеджмент в России и за рубежом – 2002. – №5. – с. 45 – 68.

3. Філіпенко А.С. Економічний розвиток. Європейський контекст / А.С. Філіпенко // – К.: Знання України, 2001. – 120 с.  
 4. Черняк В., Модель економіки: вибір України / В. Черняк // Экономика Украины. – 1995. – №9. – с. 31 – 39.  
 5. Чумаченко Н., проблеми регіонального самоуправління в Україні / Н. Чумаченко // Экономика Украины. – 1993. – №6. – с. 3 – 13.