

УДК 658.14+658.1:005.4

Петленко Ю. В.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

## ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ СТВОРЕННЯ ТА РОЗВИТКУ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРУКТУР

У статті визначаються основні форми організації вертикально-інтеграційних структур. Аналізуються цілі співробітництва, характер господарських відносин між учасниками та самостійність підрозділів у вертикально-інтеграційних структурах. Визначено можливості балансування між перевагами централізації і децентралізації управління у вертикально-інтеграційних структурах та встановлення відповідальності при виборі типу об'єднання.

**Ключові слова:** вертикально-інтегровані структури, повна інтеграція, квазі-інтеграція, прямі довгострокові договори, стратегічні альянси, аутсорсинг, толлінг, віртуальні корпорації, франчайзинг, злиття та поглинання.

**Постановка проблеми.** Взаємозв'язок та узгодження теоретичних розробок і практичних завдань, пов'язаних з питаннями управління вертикально-інтегрованими структурами, висуває на перший план проблеми організації форм їх утворення та розвитку. Актуальність таких проблем посилюється тим фактом, що сучасні зміни в організації функціонування підприємств, зумовлені трансформаційними процесами в економіці, потребують різностороннього вивчення з метою запровадження ефективних систем управління. Аналіз наукової літератури показав недостатню опрацьованість теоретичних і методичних питань розвитку організаційних аспектів у формуванні вертикально-інтеграційних структур, що стримує розвиток як теорії, так і практики реструктуризації та модернізації промисловості України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі питання організації форм створення та розвитку вертикально-інтеграційних структур привертати увагу цілої низки зарубіжних вчених-економістів: М. Адельмана, Б. Мільнера, Дж. Стіглера, М. Перрі, Ж. Тіроля, Р. Коуза, О. Уільямсона, С. Гроссмана, А. Алчяна, Г. Демсеца, К. Монтеверді, Дж. Росса, а також вітчизняних: В. Базилевича, Д. Баюри, М. Діденко, А. Ігнатюк, Ю. Кіндзерського, Г. Філюк, А. Шегди та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** У вітчизняній науковій літературі дана проблематика не знайшла комплексного наукового обґрунтування, тоді як у зарубіжній – опубліковано значну кількість праць, в яких так чи інакше розглядаються питання, пов'язані з організацією вертикально-інтеграційних структур. Така ситуація негативно впливає на макроекономічне регулювання діяльністю вертикально-інтеграційних структур, стабільність економічного співробітництва (в тому числі міжнародного) та взаємодію з державою, як з економічним партнером, у виробленні та реалізації стратегічної лінії стосовно модернізації економіки.

**Мета статті.** Головна мета статті полягає у теоретичному аналізі основних методологічних аспектів організації форм створення та розвитку вертикально-інтеграційних структур, визначенні можливостей балансування між перевагами централізації і децентралізації управління залежно від вибору типу об'єднання.

**Виклад основного матеріалу.** Формування і посилення ринкової влади вертикально-інтеграційних структур – одна з найважливіших сучасних тенденцій розвитку економіки. Саме вертикально-інтегровані структури формують своєрідну основу індустріально розвинених країн і міжнародної економіки в цілому і виступають в якості ефек-

тивної форми консолідації матеріальних ресурсів і виробничого капіталу різних господарських суб'єктів.

Вертикально-інтегровані структури, створенні за умов планової економіки, лише формально організовували виробничо-господарську діяльність. Тому за умов вільного ринку виявилися неспроможними забезпечити свою цілісність через ефект «дезорганізації», коли старі виробничі зв'язки, значною мірою були розірвані, а вартість встановлення нових, стала надмірно високою [1].

Реформування власності підприємств, у процесі приватизації, сприяло зміні власників та посиленню вертикальних зв'язків, що допомогло подолати виробничу дезорганізацію. Однак, такі підприємства виявилися менш гнучкими до швидкої зміни ринкового середовища, що створило підґрунтя для використання ринкових механізмів трансформації організаційних форм вертикально-інтеграційних структур: злиття, поглинання, перехресного володіння акціями тощо. Це дало реальний шанс появи холдингів, консорціумів, господарських об'єднань – сучасних корпоративних асоціативного типу.

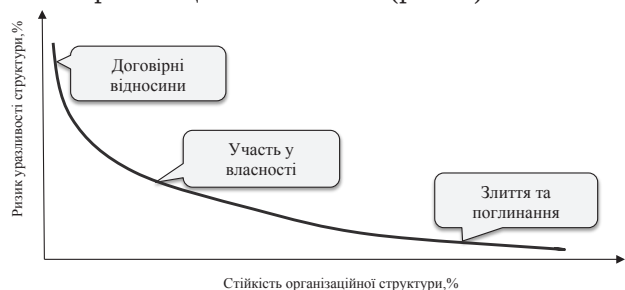
Світові тенденції розвитку вертикально-інтеграційних структур диктують необхідність докорінного повороту до формування нових організаційних форм кооперації та інтеграції, що зумовлено необхідністю подолання наслідків світової фінансової кризи, – обвальне падіння споживчого попиту та обсягів виробництва, брак інвестицій і оборотних коштів, скорочення державних замовлень і невизначеності перспектив розвитку цілої низки наукоємних галузей: машинобудування, авіаційного та космічного будування, суднобудування тощо. До числа внутрішніх українських чинників, що спонукають підприємства до об'єднання у вертикально-інтегровані структури, можна віднести зростання трансакційних витрат у результаті відмови від прямого державного управління та зміни характеру взаємовідносин між підприємствами в ході ринкових трансформацій. Відновлення зруйнованих виробничо-технологічних зв'язків і структурна перебудова виробництва неможливі без координації діяльності всіх ланок технологічного ланцюжка і залучення необхідного обсягу фінансових ресурсів.

У сучасних умовах діяльності, вертикально-інтегровані структури зіштовхуються з необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень у зв'язку зі зміною ринкового середовища, поведінки конкурентів, зміни споживчих потреб та рівня платоспроможного попиту, у цьому зв'язку виникає потреба організації ефективної системи контролю. Мільнер Б. З. стверджує, що коли швидкість

прийняття управлінських рішень падає, необхідно вдаватися до певного рівня децентралізації, – вище керівництво приймає рішення, управлінці середньої ланки передають та погоджують їх, а робітники – виконують, оскільки принцип «команд і контролю» є високозатратним та повільно адаптується до змін на ринку [2].

Окрім зростання затрат, вертикальна інтеграція впливає на розвиток конкуренції між учасниками ринку: постачальниками сировини, виробниками готової продукції, торгівельними посередниками та роздрібними підприємствами. Тому вивчення вертикальних взаємовідносин виробників з постачальниками та дистриб'юторами має відштовхуватися від різностороннього аналізу унеможливлення встановлення монопольної влади на ринку. Так, Ігнатюк А. І. відзначає, що вертикально-інтегровані структури отримують більшу ринкову владу порівняно з монопольною, яку вони отримують, зважаючи лише на обсяги реалізації на одному ринку. Вертикально-інтегрована структура має додаткові конкурентні переваги, оскільки може більшою мірою знижувати ціну товару, одержувати більший прибуток через зниження витрат, а також забезпечувати безперервну поставку сировини та готової продукції [3].

Узагальнюючи зазначене вище, можемо сформулювати визначення «вертикально-інтегрованої структури» – це організаційна форма консолідованої діяльності, щонайменше двох фірм, які контролюють більше ніж одну стадію виробництва кінцевої продукції. Процес консолідації фірм у вертикально-інтегровану компанію може набувати різної, за силою взаємодії та характером взаємовідносин, організаційної стійкості, яку в ринковій економіці можливо оцінити ризиком уразливості. Представимо основні форми вертикально-інтеграційних структурних зв'язків за рівнем уразливості їхньої організаційної стійкості (рис. 1).



**Рис.1. Рівень організаційної стійкості вертикально-інтегрованої структури за формами**

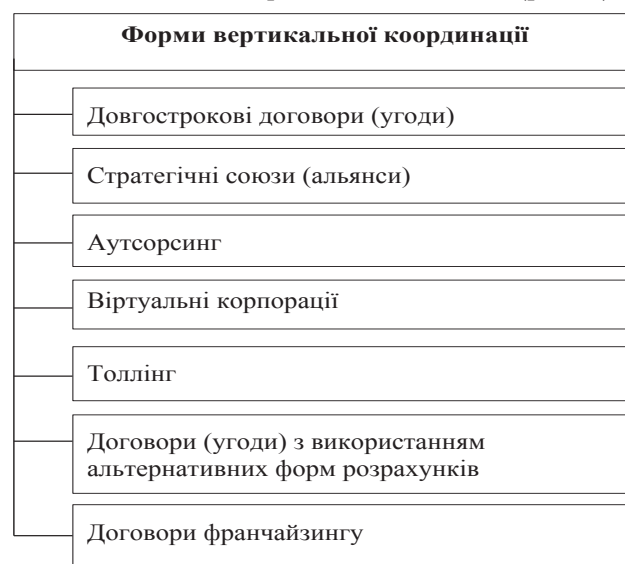
*Джерело : власна розробка автора*

Знизити ризики фінансової неспроможності контрагентів можливо шляхом отримання контролю над їхньою поведінкою на ринку та/або власністю.

Досить часто вертикальний контроль встановлюється через вертикальні обмеження діяльності не інтеграційних фірм, шляхом укладання стандартних довгострокових договорів (угод) на поставку сировини, матеріалів, комплектуючих або напівфабрикатів та збут готової продукції, в яких зазначаються особливі умови, щодо умов та обсягів поставок, максимальних і мінімальних цін, валюти розрахунків, комерційного кредиту тощо. Як вже вище відзначалося, високі затрати створення вертикально-інтегрованої структури спонукають виробників кінцевої продукції обмежувати-

ся договірними відносинами з постачальниками та збутовими організаціями (дистриб'юторами), такі структури характеризуються високим рівнем уразливості через розпорошеність портфелю договорів та відсутність важелів попередження банкрутства або фінансової неспроможності контрагентів.

Координація діяльності та контроль над поведінкою контрагента на ринку, яку виробник кінцевої продукції отримує шляхом укладання договорів (угод) називається квазі-інтеграція. Розрізняють декілька форм вертикальної координації на основі квазі-інтеграційних об'єднань (рис. 2).



**Рис.2. Форми вертикальної координації на основі квазі-інтеграційних об'єднань**

*Джерело: власна розробка автора*

Способи виникнення квазі-інтеграційних об'єднань істотно залежать від особливостей розвитку ринкової інфраструктури – стійких правових норм, наявності інформаційної бази прийняття рішень, врегульованих відносин власності, ефективного фінансового ринку. Нерозвиненість ринкової інфраструктури в умовах транзитивної економіки сприяє формуванню умов для створення квазі-інтеграційних мереж та об'єднань. Більше того, нерегульованість відносин власності робить контроль над поставками і реалізацією готової продукції більш ефективним, ніж контроль над власністю фірми в цілому.

За таких умов, довгострокові договори дозволяють встановлювати тривалі взаємовідносини між низкою постачальників та дистриб'юторів та мінімізувати трансакційні ризики контрагентів виробника кінцевої продукції.

Стратегічні союзи (альянси, договори про співробітництво або угоди про розподіл продукції) укладаються між двома і більше незалежними фірмами для досягнення комерційних цілей, можуть набувати різноманітних організаційних форм та залучати різноманітних партнерів [4]. Варіантом стратегічного союзу є спільне підприємство, яке перебуває у спільному володінні та управлінні двох і більше незалежних венчурних партнерів.

Вертикальна квазі-інтеграція виникає на багатьох моносоністичних ринках проміжної продукції. Відсутність конкуренції через безальтернативність дистриб'юторів чинить сильний вплив

на поведінку виробника, зокрема: асортиментну, цінову та реалізаційну. Аутсорсинг (контракти субпідряду), сприяє підпорядкуванню політики дрібних виробників інтересам великих покупців і створює достатньо умов для встановлення вертикального контролю над поведінкою субпідрядників та отримання конкурентних переваг на ринку.

Для віртуальних корпорацій важливою є угода про стратегічне співробітництво, яка включає широкомасштабний аутсорсинг практичних функцій та укладається як з постачальниками, так і виробниками. Основна мета створення віртуальних корпорацій – об'єднання фундаментальних технологій та компетенцій для найбільш повного задоволення споживчого попиту на ринку. Нові організаційні форми віртуальних корпорацій не дають чіткого уявлення про їхні організаційні межі, проте створюють умови для роботи в реальному масштабі часу по всьому світу.

Своєрідною формою вертикального квазі монополістичних ринках інтеграційного об'єднання є толлінг – це взаємовідносини, що складаються у процесі виробництва кінцевої продукції на умовах давальницької сировини, що передбачає збереження права власності постачальника проміжної продукції на кінцевий продукт, за умови оплати доданої вартості його виробнику. Значна частка давальницької сировини в загальному обсязі проміжної продукції, одержуваної виробником, за інших рівних умов, веде до зниження конкурентоспроможності продукції на ринку. Розповсюдження толлінгу у міжнародному бізнесі пояснюється особливою формою інтернаціоналізації трансакційних витрат: зовнішні трансакційні витрати, пов'язані з інформацією та забезпеченням контрактів, трансформуються у внутрішні непрозорі витрати вертикального об'єднання.

Також, однією з унікальних форм квазі монополістичних ринках інтеграційних об'єднань стали договори (угоди) з використанням альтернативних форм розрахунків – бартеру, розрахунків готівкою, векселями різних емітентів, податкових звільнень, казначейських зобов'язань та інших фінансових інструментів. Використання не грошових розрахунків, за відсутності механізму банківської підтримки комерційного кредитування, у період активних ринкових трансформацій, сприяло можливості ухилення від сплати податків і в кінцевому призвело до розвитку «тіньової» економіки. Крім того, використання альтернативних розрахунків суттєво обмежує потенційну конкуренцію як між постачальниками, так і покупцями продукції.

З метою створення та розширення інтегрованої структури із розгалуженою дистрибуторською мережею застосовують договори франчайзингу, які дозволяють поширювати стандартизовану процедуру збуту товару на весь асортимент певної торгової марки або торгового знаку (бренду).

Для повної інтеграції вертикально-інтегрована структура повинна задіяти важелі, як для підтримки ефективного контролю над поведінкою фірм на ринку, так і отримання контролю над їхньою власністю (рис. 1). Участь у власності характеризується помірним ризиком уразливості стабільності організаційної структури. На основі проведених емпіричних досліджень можемо виділити два підходи організації вертикально-інтегрованих структурах з участю у власності: встановлення відносин з приводу формування та зміни у структурі майна; розподіл прав власності на проміжну продукцію. Крім того важливо враховувати,

що механізм формування майна та прав власності зумовлює вибір форми управлінської структури для вертикальної інтеграції і визначає пропорції розподілу, справедливості встановлення яких забезпечує стабільність організаційної структури. Основні форми вертикальної інтеграції на основі участі у власності представлені на рис. 3.

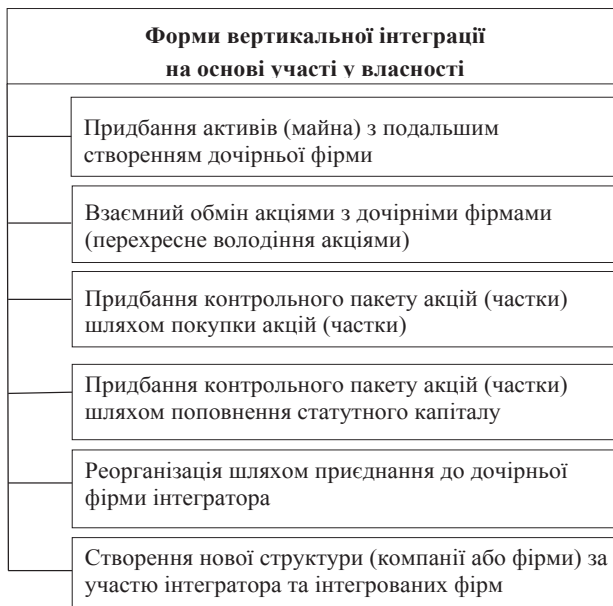


Рис. 3. Організаційні форми вертикальної інтеграції на основі участі у капіталі

Джерело : власна розробка автора

Найбільш поширеною формою організації вертикально-інтегрованих структур на основі участі у капіталі стало придбання активів (майна) з подальшим створенням дочірньої фірми, що здійснюється за одним із двох способів: придбання активів (майна) у власність за договором безоплатного використання; за договором оренди основних засобів. Придбання активів (майна) у власність може здійснюватися: шляхом прямого внесення активів (майна) в уставний капітал; на основі договору купівлі-продажу; в рахунок оплати боргу, який зараховується інтегрованою структурою; в рахунок погашення боргу, що виник перед інтегрованою структурою.

При визначенні майнової залежності між учасниками вертикально-інтегрованої структури застосовують наступну систему контролю (таблиця 1).

Таблиця 1

Типова схема розподілу майнової залежності учасників вертикально-інтегрованої структури на основі участі у власності

Вид контролю	Частка участі у власності, %
Повний контроль	100
Повний контроль при наявності співвласників	75
Гарантований контроль (у загальному розумінні контрольного пакету)	51
Блокуючий або підконтрольний пакет	Більше 25
Залежна дочірня фірма	Менше 25
Пакет, що дозволяє акціонеру право позачергового скликання акціонерів	10 і більше

Джерело: власна розробка автора з урахуванням положень Закону України «Про акціонери товариства» від 17.09.2008 № 514-VI

Розподіл прав на проміжну продукцію зазвичай визначається внутрішньо-корпоративними договорами та рівнем залежності учасників від інтегратора. Тоді як практичний дозволяє стверджувати, що розподіл прав на проміжну продукцію, зазвичай, визначається рівнем внутрішніх боргових відносин.

Найвищий рівень організаційної стабільності у вертикально-інтегрованих структурах досягається у процесі ринкового злиття та поглинання компаній, внаслідок набуття повного права на активи (майно).

Ван Хорн Дж. визначає злиття як об'єднання двох і більше компаній, при якому тільки одна фірма продовжує діяти як юридична особа [7]. Слід звернути увагу, що вертикальні злиття, при яких виробники об'єднуються з постачальниками та дистриб'юторами, можуть мінімізувати трансакційні витрати. Організаційною формою таких об'єднань стають концерни, тоді як конгломерати, створені у процесі злиття компаній з різнорідними видами діяльності не досягають повної економії виробничих затрат.

**Висновки і пропозиції.** Проведене дослідження доводить, що вертикально-інтегровані структури мають стратегічні переваги на ринку за рахунок економії трансакційних витратах та ефекту масштабу. Злиття та поглинання компаній забезпечують високий рівень організаційної стійкості вертикально-інтегрованим структурам внаслідок встановлення контролю за власністю та поведінкою підпорядкованих фірм на ринку, що дозволяє синхронізувати витрати на всіх рівнях виробництва: від поставки сировини до реалізації готової продукції.

Разом з тим, значного поширення набули і менш стійкі форми вертикальної інтеграції та вертикальних обмежень, зокрема ті, що передбачають часткове володіння майном (активами) фірми, або й взагалі, – формують виробничі взаємовідносини на основі прямих довгострокових договорів, вдаючись до вертикальної квазі-інтеграції. Квазі-інтеграція має низку переваг, серед яких кращий доступ до каналів розподілу та інформації про ринок, що дозволяють суттєво знизити трансакційні витрати і покращити умови присутності кінцевої продукції на висококонкурентних ринках.

#### Список літератури:

1. Акімова І. Стимули вертикальної інтеграції / І. Акімова, А. Щербаков // Конкуренція. – 2002. – № 1. – С. 25-28. [Ел. ресурс]. – Режим доступу : [http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy\\_work/?pid=1798](http://www.ier.com.ua/ua/publications/consultancy_work/?pid=1798) .
2. Мильнер Б. З. Теория организации: учебник / Б. З. Мильнер. – М. : ИНФРА –М, 1999. – С. 86.
3. Ігнатюк А. І. Галузеві ринки: теорія, практика, напрями регулювання: монографія / А. І. Ігнатюк. – К. : ННЦ ІАЕ, 2010. – С. 110.
4. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. / Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович. – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2001. – С. 846.
5. Авдашева С. Б. Теория организации отраслевых рынков: ученик / С. Б. Авдашева, Н. М. Розанова. – М. : ИЧП Издательство Магистр, 1998. – С. 391.
6. Закону України «Про акціонері товариства» від 17.09.2008 № 514-VI. [Ел. ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/514-17/page3>.
7. Ван Хорн Дж. Основы финансового менеджмента: пер. с англ. / Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович. – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2001. – С. 825.

**Петленко Ю. В.**

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

#### ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФОРМЫ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ ВЕРТИКАЛЬНО-ИНТЕГРИРОВАННЫХ СТРУКТУР

##### Резюме

В статье определяются основные формы организации вертикально-интегрированных структур. Анализируются цели сотрудничества, характер хозяйственных отношений между участниками и самостоятельность подразделений в вертикально-интегрированных структурах. Определены возможности балансирования между преимуществами централизации и децентрализации управления в вертикально-интегрированных структурах и установление ответственности при выборе типа объединения.

**Ключевые слова:** вертикально-интегрированные структуры, полная интеграция, квази-интеграция, прямые долгосрочные договора, стратегические альянсы, аутсорсинг, толлинг, виртуальные корпорации, франчайзинг, слияния и поглощения.

**Petlenko Yu. V.**

Kyiv National Taras Shevchenko University

#### ORGANIZATIONAL FORMS OF CREATION AND DEVELOPMENT VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES

##### Summary

This article identifies the main form of vertically integrated structures. Author analyzes cooperation objectives, the nature of economic relations between participants and autonomy departments of vertically integrated structures. Determined opportunities of balancing between the benefits of centralization and decentralization in vertically integrated companies and establish responsibility when choosing the type of association.

**Key words:** vertically integrated structures, complete integration, quasi-integration, direct long-term contracts, strategic alliances, outsourcing, tolling, virtual corporations, franchising, mergers and acquisitions.