

## ІНТЕГРАЦІЙНІ ТА ЗВОРТНІ ПРОЦЕСИ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: ДЕЯКІ АСПЕКТИ

**О. В. Прохоренко**, старший викладач,  
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»  
вул. Фрунзе, 21, Харків, 61002, Україна.  
E-mail: a\_prokhorenko@meta.ua

*Досліджено економічну сутність та складові злиття, поглинання та аутсорсингу підприємств. Проаналізовано стан та тенденції розвитку українського ринку інтеграції та аутсорсингу промислових підприємств. Наведено основні моделі та мотиви застосування інструментів інтеграції та аутсорсингу.*

**Ключові слова:** інтеграція, дезінтеграція, злиття та поглинання компаній, аутсорсинг, бізнес-процеси, промислові підприємства.

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Управління бізнес-процесами за допомогою інструментів інтеграції та дезінтеграції підприємств України досить широко почало застосовуватись із 90-х років ХХ століття, і в сучасних умовах все більше впливає на розвиток економіки самих підприємств та держави. Промислові підприємства активно проводять процес інтеграції та дезінтеграції, створюючи вертикально і горизонтально інтегровані структури. Проблеми вибору інструментів управління сьогодні доволі гостро стоять перед українськими підприємствами, що визначається нестачею коштів промислових підприємств, загрозою втрати конкурентних позицій або бажанням збільшити сфери впливу та низкою інших економічних і політичних чинників.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зазначеній тематиці присвятили праці провідні вітчизняні та зарубіжні науковці. Так, у працях Е. Демінга [1], В. Єліферова і В. Репіна [2] сформульовано сутність та основні засади управління «бізнес-процесами» та інтеграції. Тема дослідження аутсорсингу найбільш повно розкрита у працях Ж.-Л. Бравара [3], Д. В. Хлебнікова [4] та інших. Питанням тенденцій і розвитку інтеграційних і дезінтеграційних процесів присвячені дослідження І. Акімової та О. Щербакова [5], Р. Джейрмена, К. Кротова, Ю. Федотова [6]. Проте дослідженням означених процесів саме на українських підприємствах не приділено достатньо уваги, за винятком [5], де розглядаються питання вертикальної інтеграції.

**Метою статті** є дослідження інтеграційних і зворотних процесів промислових підприємств України та узагальнення їхнього стану і тенденцій.

### РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління бізнес-процесами – це комплекс дій (операцій зі створення доданої вартості, які мають пряме відношення до вироблюваної продукції,

та які впливають на фінансовий результат підприємства), що містять декілька функцій та серії послідовних дій, що перетинають межі усіх функціональних підрозділів у межах організаційної структури, а також виконання яких значною мірою впливає на функціонування підприємства [2, с. 212].

Таким чином, інтеграція бізнес-процесів (BPI) – синхронізація внутрішньої діяльності організації з іншими її підрозділами та торговельними партнерами шляхом з'єднання різнорідних систем у режимі реального часу [7].

До головних ознак інтеграційних процесів належать: безперервність – здатність процесу встановлювати один ланцюг, що пов'язує різні етапи); мінливість – у ході інтегрування відбувається трансформація її компонентів, що спричиняє появу нових інтегрованих утворень; передбачуваність – визначає можливість управління бізнес-процесами; універсальність – здатність інтеграції мати різні форми прояву, бути в різних якість [1, с. 146]. Інтегрування бізнес-процесів може здійснюватися через злиття та поглинання.

Відповідно, злиття – це об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи), внаслідок якого власники підприємств, що об'єднуються, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств з метою досягнення подальшого спільного розподілу ризиків і вигід від об'єднання [8]. Поглинання (аквізиція) – це купівля корпоративних прав підприємства, внаслідок чого покупець здобуває контроль над чистими активами та діяльністю такого підприємства. Внаслідок класичної операції поглинання підприємство – об'єкт поглинання – зберігає статус юридичної особи, існуючу правову форму організації бізнесу, однак змінюються суб'єкти контролю над ним [8].

Узагальнені моделі інтеграції бізнес-процесів підприємств шляхом злиття зображено на рис. 1. Різноманітність моделей злиття та поглинання створює можливості для вибору необхідної моделі за різних умов.

Горизонтальне об'єднання здійснюється через поєднання підприємств в одній галузі діяльності, а вертикальне – із різних галузей, проте взаємозв'язаних між собою кластерним технологічним процесом, родове злиття є об'єднанням компаній, що виробляють взаємозв'язані товари, а конгломератні – злиття різногалузевих компаній.

Розрізняють три види злиття конгломератних компаній: product line extension mergers (супроводжується розширенням продуктової лінії) – об'єднання продуктів, що не конкурують між собою, проте канали реалізації та процес виробництва яких схожі; market extension mergers (розширення ринку) – реалізація продукції на додаткових каналах збуту; чисті – без жодної спільної складової [9]. Злиття підприємств може відбуватися також через корпоративні альянси (об'єднання кількох компаній) та корпорації (поєднання активів фірм, підписання угод).

У зарубіжній практиці виокремлюють такі види злиття промислових підприємств: product extension merger (коли зливаються підприємства, функціонально пов'язані за лінією виробництва); statutory merger (унаслідок злиття виникає нове підприємство); full acquisition (повне поглинання); partial acquisition (часткове поглинання); outright merger (пряме злиття) [9].

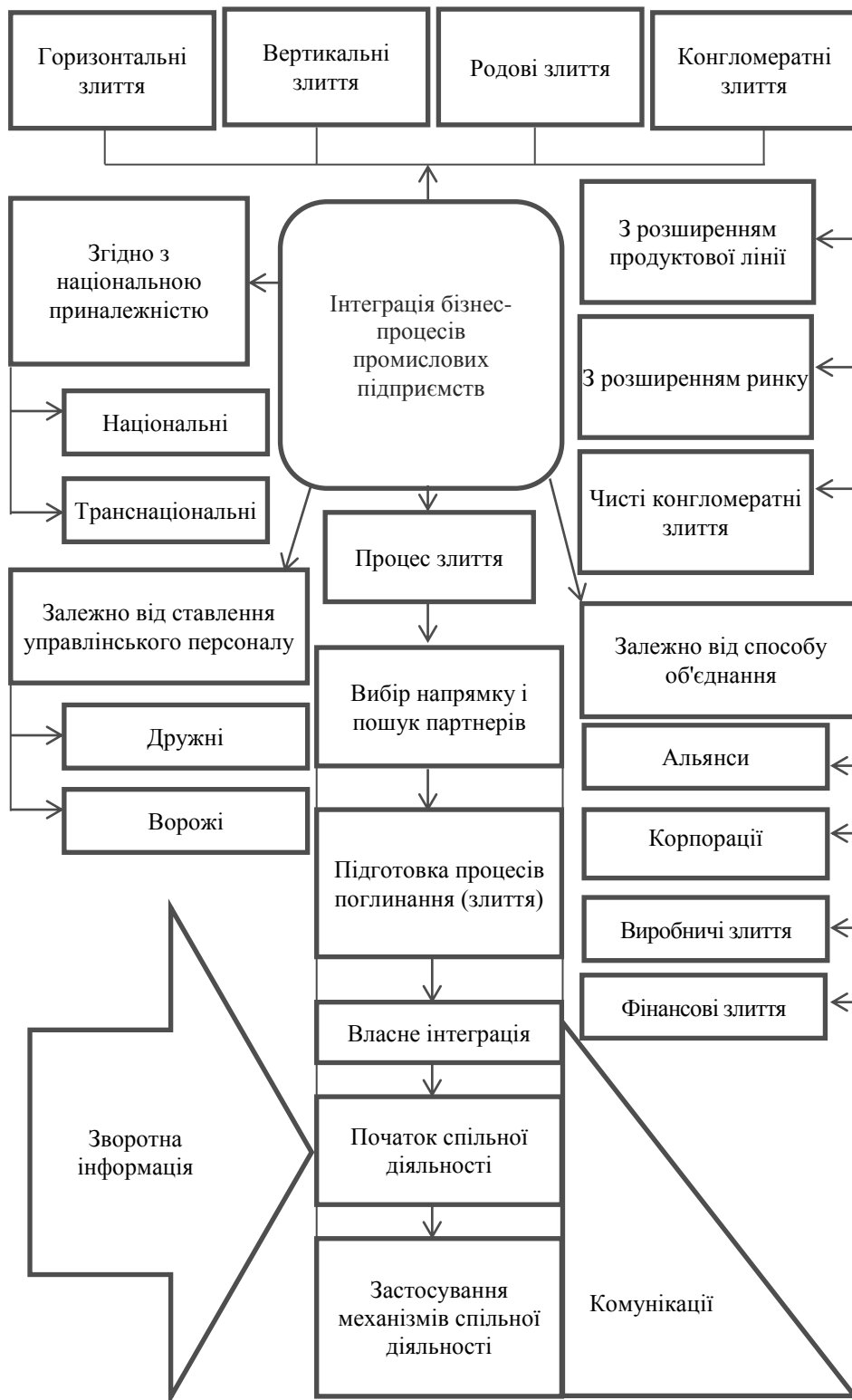


Рисунок 1 — Моделі інтеграції бізнес-процесів підприємств шляхом злиття (власна розробка автора)

Процеси поглинання в Україні часто здійснюються на основі формування промислово-фінансових груп (далі — ПФГ) як об'єднань, до яких можуть входити промислові підприємства, сільськогосподарські підприємства, банки, наукові і проектні установи, інші установи та організації усіх форм власності [10]. Поняття структури щодо ПФГ — це умовність у зв'язку з тим, що відносини між суб'єктами групи, як правило, не набувають форми юридичних і адміністративних відносин, а перш за все відносин капіталу.

Інтеграція промислових підприємств в Україні активно розпочалася на п'ятій хвилі світової інтеграції, а саме у 90-х роках ХХ ст. Тоді формування нових ринків товарів та послуг України призвело до реорганізації багатьох промислових підприємств, у тому числі шляхом злиття або приєднання фірм шляхом горизонтальної інтеграції. Найбільшого поширення такі процеси набули в енергетичній та фінансовій сферах. На наступному етапі (1994–1995 рр.) концентрація ринків відбувалася в основному через формування холдингів. Починаючи із 1997 р., шляхом злиття і поглинання відбувався перерозподіл власності в Україні. Тенденції злиття та поглинання 2004-2012 років демонструють змінну динаміку обсягу угод поглинання. Побудований на підставі цих даних прогноз на 2013-2014 роки свідчить про незмінність обсягу угод (експоненціальна крива) або про суттєве їх зменшення (поліноміальна крива) (рис. 2).

Млрд дол. США

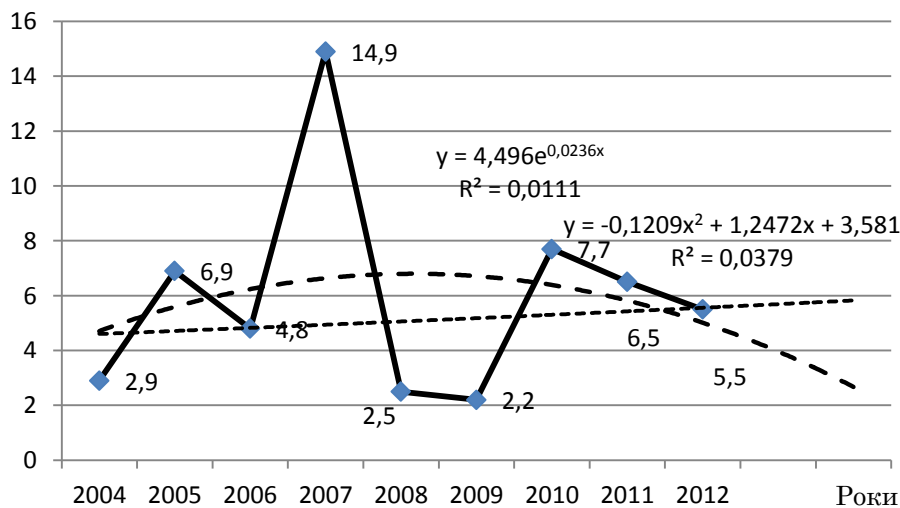


Рисунок 2 — Обсяги угод на ринку злиття та поглинання в Україні упродовж 2004-2012 років із прогнозом до 2014 року, млрд дол. США (складено автором на основі джерела [11])

Щодо кількості угод, то за період 2004–2012 років найбільша спостерігалася у 2012 році і згідно із прогнозом за поліноміальною кривою кількість таких угод повинна зростати (рис. 3).

Зростання кількості угод інтеграції підприємств демонструє і динаміка структурних передумов конкуренції та монополізації ринку в Україні, згідно з якою спостерігається тенденція падіння монополізації ринків із 10,5 до 7,2 %, проте зростання індивідуального домінування із 22,7 до 26,3 % та зменшення конкурентності ринків (табл. 1).

Млрд дол. США

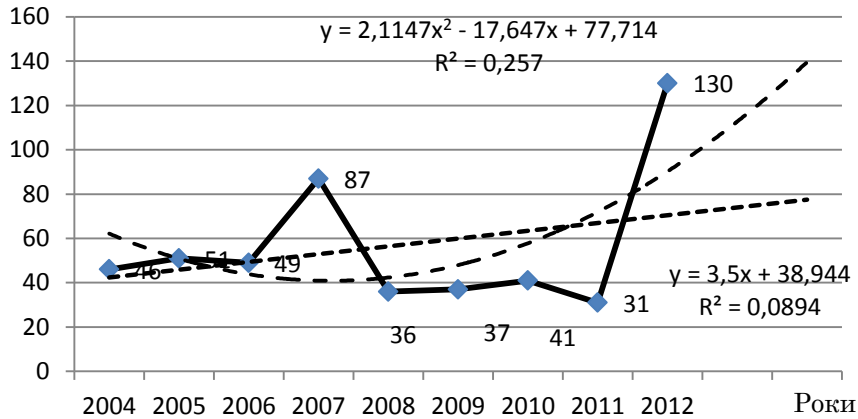


Рисунок 3 – Кількість угод на ринку злиття та поглинання в Україні упродовж 2004–2012 років з прогнозом до 2014 року, од. (складено автором на основі джерела [11])

Таблиця 1 – Структурні передумови конкуренції та монополізації ринку в Україні упродовж 2004–2012 років, % (складено автором на основі джерела [12])

Тип ринку	Частка підприємств, що діють на ринку певного типу, у загальному обсязі виробництва (реалізації) у відсотках на початок									
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	
Із конкурентною структурою	54,3	55,4	54,8	53,1	56,7	54,3	49,8	49,2	49,5	
Олігополія	15,3	13,6	13,9	14,4	12,0	16,6	15,4	7,7	7,4	
З ознаками індивідуального домінування	19,9	22,1	23,3	25,8	25,6	22,6	27,6	25,9	26,3	
«Чиста» монополія	10,5	8,9	7,6	6,7	5,7	6,5	7,2	7,2	7,2	

Поштовхом до злиття та поглинання після 2000 р. часто стає державна приватизація — продаж державою великих промислових підприємств, які приєднують до себе великі холдингові компанії та групи. Яскравим прикладом є міжнародне поглинання у 2005 році корпорацією Mittal Steel одного з найбільших промислових підприємств України — металургійного комбінату «Криворіжсталь». Ще одним прикладом міжнародного поглинання є продаж ПАТ «Запоріжтрансформатор» російським «Силовим машинам». Ціна угоди з даного продажу перевищила 100 млн дол. США. У 2004 році під контроль американської компанії перейшло 60 % майна Северодонецького ВО «Азот».

У 2010–2011 роках продовжився процес поглинання підприємств, зокрема російськими: під контроль російського бізнесу перейшов «Алчевський металургійний комбінат», російському «Трансмашхолдингу» продано ВАТ «ХК «Луганськтепловоз» та ін. [15]. Прикладами поглинання є також купівля ПАТ «Краснодонвугілля» Андріївським коксохімічним

заводом, ПАТ «Дніпроспецсталь» компанією «Інтерпайп», ПАТ «Дніпровагонмаш» компанією «Приват» та інші.

Антимонопольна політика в Україні значною мірою зосереджена на обмеженні саме горизонтальної інтеграції між підприємствами, в той час як вертикальна інтеграція розглядається урядом як менш шкідливий для конкуренції і економічного зростання процес. Домінуючою є думка, що вертикальна інтеграція є інструментом покращання міжнародної конкурентоспроможності українських виробників [5].

Проте наведені приклади свідчать, що в Україні найчастіше спостерігається саме горизонтальне злиття та поглинання компаній. Досить часто процеси злиття та поглинання мають і недружний — рейдерський характер. Для прикладу — це рейдерські захоплення ПАТ «Рівнеазот», ПАТ «Імтокс», ПАТ «Кременчуцький завод технічного вуглецю», ПАТ «Смолопереробний завод», ПАТ «Пресмаш» та інших.

Основними причинами застосування інтеграційних процесів промисловими підприємствами є, по-перше, очікування синергетичного ефекту у вигляді збільшення вартості, потужності, структурованості виробництв та конкурентоспроможності їх на ринку. Проте практика злиття та поглинання останніми роками в Україні саме і демонструє недостатність бажаного синергетичного ефекту компаній від злиття, для прикладу частим наслідком злиття є сумарне зменшення вартості активів злитої компанії на ринку або складності в об'єднанні окремих бізнес-процесів у один. По-друге, причиною інтеграції є намагання організації закріпити або збільшити позицію на ринку. На користь другої причини свідчать дані таблиці 1. По-третє, низький рівень культури і недосконалий захист господарських договорів зумовлює перевагу внутрішніх взаємозв'язків над зовнішніми.

Зворотним інструментом управління бізнес-процесами підприємств до інтеграції стає дезінтеграція, що визначається як розподіл цілісної частки структури підприємства на окремі організаційні утворення.

Чинниками, що впливають на дезінтеграційні процеси у промисловості України, на сучасному етапі можна визначити такі: значне зменшення платоспроможності та ліквідності діяльності промислових підприємств; зменшення рівня кредитування та фінансування діяльності підприємств для можливостей укрупнення; зменшення попиту на промислову продукцію, в тому числі і за рахунок зменшення світової потреби у купівлі промислової продукції; збільшення фіскального навантаження на промислові підприємства; зменшення вартості активів великих промислових підприємств; падіння рентабельності у промисловості. Динаміку цих процесів демонструють статистичні показники, наведені у табл. 2.

Часто застосовуваним методом дезінтеграції підприємств є метод «spin-off» [15, р. 49], що полягає у спрощенні внутрішньої побудови підприємств через їх дезінтеграцію, «розділення» і усунення непотрібних структурних елементів. При цьому основною метою організаційної дезінтеграції підприємств є [16, р. 24]: ліквідація витрат утримування неповністю використовуваних об'єктів; можливість отримання аналогічних коштів ззовні за нижчими витратами; виключення достатньо копінтного процесу звільнення працівників унаслідок відсутності достатнього обтяження певних одиниць; підвищення якості системи управління персоналу,

зайнятого в організаційних одиницях; підвищення ефективності управління.

Дезінтеграція підприємств шляхом відокремлення певних бізнес-процесів приводить до створення дочірнього підприємства (підприємства-сателіта). Прикладами таких дезінтеграційних процесів є вітчизняна практика холдингізації у кінці 90-х – на початку 2000 рр: створення холдингу відбувалося не шляхом інтеграції самостійних підприємств, а саме відділенням підрозділів великого підприємства в окремі, псевдонезалежні організації. Перевагами для працівників виокремлених організацій ставали можливості здійснення самостійної господарської діяльності за обмеженого капіталовкладення. Але досить часто така практика призводила до підвищення внутрішніх цін, переключення уваги дочірніх підприємств на зовнішніх замовників, втрати керованості [17].

*Таблиця 2 — Динаміка індексів промислової продукції та рентабельності підприємств промисловості за 2000–2012 роки (складено автором на основі джерел [13; 14])*

Показник	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Індекс промислової продукції, % до попереднього року</i>									
Промис-ловість	112,5	103,1	106,2	107,6	94,8	78,1	111,2	107,6	98,2
Машинобудування	128,0	107,1	111,8	119,0	100,3	55,1	136,1	117,2	94,0
<i>Рентабельність підприємства, %</i>									
Промисловість	-	-	-	-	4,9	1,6	3,8	6,0	3,4
Машинобудування	-	-	-	-	2,9	4,7	5,5	7,4	9,9

Серед поширених дезінтеграційних інструментів управління бізнес-процесами є аутсорсинговий процес на промислових підприємствах, що визначається перерозподілом окремих бізнес-процесів іншими суміжними компаніями. Застосування аутсорсингових операцій надає підприємствам переваг, що можуть компенсувати недоліки, викликані „зайвою” або недосконалою інтеграцією: можливості зменшення кількості працівників, спрощення організаційної структури, впорядкування майна, обмеження адміністративної діяльності, збільшення еластичності дій.

Експерти відзначають тенденцію зростання застосування українськими підприємствами послуг компаній-аутсорсерів: у 2010–2013 рр. найбільш популярними видами аутсорсингу були ІТ-аутсорсинг (27 %), юридичний (25 %), бухгалтерський (20 %), транспортний (12 %) і кадровий (6 %), на інші ж види аутсорсингу припадало 10 % всього обсягу ринку даних послуг [18]. На нашу думку, такі тенденції свідчать про зростання конкурентоспроможності спеціалізованих компаній та підвищення культури договірних господарських відносин. Непрямими тенденціями, що свідчать про підвищення зацікавленості застосування аутсорсингу промисловими компаніями, є зменшення кількості працівників та зменшення рівня інвестування у промислове виробництво (див. табл. 3).

Таблиця 3 — Динаміка інвестицій в основний капітал та середньорічної кількості працівників у промисловості упродовж 2007-2012 років  
(Складено автором на основі [19; 20])

Показник	2007	2008	2009	2010	2011	2012
<i>Інвестиції в основний капітал, млн грн</i>						
Промисловість	64341	76618	57658	58558	86312,8	-
Машинобудування	5340	6189	3564	4400	4512	-
<i>Середньорічна кількість працівників, тис. осіб</i>						
Промисловість	3287	3188	2851	2842	3037,1	3014,4
Машинобудування	710	687	579	578	640	663

## ВИСНОВКИ

Отже, в умовах конкурентного ринку, нестачі фінансових ресурсів, незначної інвестиційної активності управління бізнес-процесами на основі інтеграції та аутсорсингу дають можливість промисловим підприємствам або збільшити власні активи та ресурсний потенціал, або зменшити витратність власного виробництва і при цьому втримати конкурентоспроможність на ринку. Як демонструють результати аналізу ринку, інтеграційні процеси промислових підприємств мають переважно горизонтальний характер, але спостерігається спадна тенденція до укрупнення. Натомість тенденція застосування аутсорсингу підприємствами демонструє зростання. При цьому якщо інтеграції підлягають переважно основні бізнес-процеси, для провадження допоміжних процесів використовується аутсорсинг. Вибір цих інструментів кожним суб'єктом господарювання визначається значною мірою наявними ресурсами, рентабельністю, попитом на продукцію, ліквідністю та іншими чинниками.

## SUMMARY

### INTEGRATION AND REVERSE PROCESSES OF UKRAINIAN INDUSTRIAL ENTERPRISES: SOME ASPECTS

*O. V. Prokhorenko, senior lecturer,  
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute",  
21, Frunze, St., 61002, Kharkov, Ukraine.  
E-mail: a\_prokhorenko@meta.ua*

*The author investigates the nature and components of mergers and take-overs, acquisition and outsourcing of enterprises in the paper. The author gives the analysis of the condition and development trends of the Ukrainian market integration and outsourcing of industrial enterprises. The main models and motives for using integration and outsourcing tools are offered.*

**Key words:** *integration, disintegration, mergers and acquisitions, outsourcing, business processes, industrial enterprises.*

## РЕЗЮМЕ

### ИНТЕГРАЦИОННЫЕ И ОБРАТНЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ УКРАИНЫ: НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ

*Е. В. Прохоренко, старший преподаватель,  
Национальный технический университет «Харьковский политехнический институт»,  
ул. Фрунзе, 21, Харьков, 61002, Украина.  
E-mail: a\_prokhorenko@meta.ua*

*Исследована экономическая сущность и составляющие слияния, поглощения и аутсорсинга предприятий. Проанализированы состояние и тенденции развития*



украинского рынка интеграции и аутсорсинга промышленных предприятий. Приведены основные модели и мотивы применения инструментов интеграции и аутсорсинга.

**Ключевые слова:** интеграция, дезинтеграция, слияние и поглощение компаний, аутсорсинг, бизнес-процессы, промышленные предприятия

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами – Out of the Crisis / Э. Деминг; пер. с англ. Ю. Адлер, В. Шпер. – М. : Альпина Паблишер, 2011. – 400 с.
2. Елиферов В. Г. Бизнес-процессы: Регламентация и управление / В. Г. Елиферов, В. В. Репин. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 319 с.
3. Бравар Жан-Луи. Эффективный аутсорсинг: понимание, планирование и использование успешных аутсорсинговых отношений / Ж.-Л. Бравар, Р. Морган; пер. с англ. В. Денисова. – Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – XXVIII. – 251 с.
4. Хлебников Д. В. Матрица аутсорсинга [Электронный ресурс] / Д. В. Хлебников. – Режим доступа : [www.strategy.com.ua](http://www.strategy.com.ua)
5. Акімова І. Стимулювання вертикальної інтеграції в Україні: переваги та небезпека [Електронний ресурс] / І. Акімова, О. Щербаков. – Інститут економічних досліджень і політичних консультацій в Україні. Німецька консультативна група з питань економічних реформ. – К., 2001. – Режим доступу : [http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy\\_papers/German\\_advisory\\_group/2001/q14\\_ur.pdf](http://www.ier.com.ua/files/publications/Policy_papers/German_advisory_group/2001/q14_ur.pdf)
6. Аутсорсинг и вертикальная интеграция: предложения для исследований на базе организационной теории / Р. Джейрмен, К. Кротов, Ю. Федотов // Российский журнал менеджмента. – 2011. – Т. 9, № 2. – С. 93–108.
7. Buster J. What is Business Process Integration (BPI)? [Электронный ресурс] / J. Buster. – Режим доступа : <http://www.lansa.com/resources/jargonbuster.htm>.
8. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 19 «Об'єднання підприємств» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dtk.com.ua/documents/dovidnyk/nsbo/02sc2.html>.
9. Market Extension Merger, Product Extension Merger [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.economywatch.com/mergers-acquisitions/type/extension-merger-product-extension.html>
10. ФПГ як форма об'єднання суб'єктів господарювання. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net/books/31156/>.
11. Румянцева С. Злиття та поглинання в Україні / С. Румянцева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.securities.org.ua/securities\\_paper/review.php?id=743&pub=5956](http://www.securities.org.ua/securities_paper/review.php?id=743&pub=5956)
12. Офіційний сайт антимонопольного комітету України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.amc.gov.ua/amku/control/main/uk/index>
13. Індекси промислової продукції за 2000–2012 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
14. Рентабельність промисловості 2008–2012 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua).
15. Copeland T. Financial Theory and Corporate Policy / T. Copeland, J. F. Weston // Addison-Wesley Publishing Company. – New York, 1992. – 87 p.
16. Haus V. Procesy integracji i dezintegracji organizacyjnej w obecnych warunkach. Ewolucja zarzadzania polskimi przedsiebiorstwami w latach dziewiecdziesiatych / V. Haus // Instytut Organizacji i Zarzadzania UG. – Jurata-Sopot, 1997. – P. 35–47.
17. Брінь П. В. Багаторівнева класифікація відносин аутсорсингу / П. В. Брінь, О. В. Прохоренко // Науковий журнал «Економіка і фінанси». – Дніпропетровськ, – 2013. – № 12. – С. 78–85.
18. Колосов А. М. Дезінтеграція промислового комплексу як фактор погіршення використання трудових ресурсів регіону / А. М. Колосов [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://thesis.at.ua/publ/menedzhment\\_rozvitok\\_teoriya\\_ta\\_praktika/kolosov\\_a\\_m\\_dezintegracija\\_promislovogo\\_kompleksu\\_jak\\_faktor\\_pogirshennja\\_vikoristannja\\_trudovikh\\_resursiv\\_regionu/5-1-0-56](http://thesis.at.ua/publ/menedzhment_rozvitok_teoriya_ta_praktika/kolosov_a_m_dezintegracija_promislovogo_kompleksu_jak_faktor_pogirshennja_vikoristannja_trudovikh_resursiv_regionu/5-1-0-56).
19. Інвестиції в основний капітал промислових підприємств [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Кількість працівників підприємств промисловості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

*Надійшла до редакції 19 лютого 2014 р.*