

ОСОБЛИВОСТІ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ  
НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

## FEATURES OF INTEGRATION PROCESSES AT DOMESTIC ENTERPRISES

УДК 338.431

<https://doi.org/10.32843/infrastruct48-38>**Шацька З.Я.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
та сфери обслуговування  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Когут А.Л.**

магістрант кафедри економіки  
та сфери обслуговування  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Shatska Zorina**

Kyiv National University  
of Technology and Design

**Kohut Artur**

Kyiv National University  
of Technology and Design

Визначено сутність і мету процесу інтеграції. Проаналізовано наукові підходи до визначення поняття інтеграції як економічної категорії та процесу взаємодії. Визначено роль інтеграційного процесу на мікрорівні як процесу об'єднання підприємств. Здійснено огляд напрямів інтеграційного процесу підприємств, виходячи з вітчизняного досвіду. Узагальнено три напрями процесу інтеграції, такі як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція та диверсифікація бізнесу. Визначені мотиви інтеграції вітчизняних підприємств у сучасних умовах: встановлення ефективних бізнес-зв'язків, досягнення збалансованої діяльності, зниження витрат за рахунок збільшення масштабів виробництва, накопичення капіталу для інноваційного розвитку тощо. Визначені особливості таких форм інтеграційних процесів вітчизняних підприємств, як концентрація та кооперація. Здійснено огляд активності інтеграційних процесів в Україні. **Ключові слова:** інтеграція, інтеграційні процеси, вітчизняні підприємства, взаємодія підприємств, інвестиції, франчайзинг, аутсорсинг.

Определена сущность и цели процесса интеграции. Проанализированы научные

подходы к определению понятия интеграции как экономической категории и процесса взаимодействия. Определена роль интеграционного процесса на микроуровне как процесса объединения предприятий. Осуществлен обзор направлений интеграционного процесса предприятий, исходя из отечественного опыта. Рассмотрены три направления процесса интеграции: вертикальная интеграция, горизонтальная интеграция и диверсификация бизнеса. Определены мотивы интеграции отечественных предприятий в современных условиях: установление эффективных бизнес-связей, достижение сбалансированной деятельности, снижение затрат за счет увеличения масштабов производства, накопление капитала для инновационного развития и другие. Определены особенности таких форм интеграционных процессов отечественных предприятий, как концентрация и кооперация. Осуществлен обзор активности интеграционных процессов в Украине.

**Ключевые слова:** интеграция, интеграционные процессы, отечественные предприятия, взаимодействие предприятий, инвестиции, франчайзинг, аутсорсинг.

*The essence and purpose of the integration process are determined. Scientific approaches to defining the concept of integration as an economic category and the process of interaction are analyzed. Integration has been proven to be a process of uniting businesses. The role of the integration process at the micro level as a process of merging enterprises is defined. The directions of the integration process of enterprises are reviewed, based on the domestic experience. Three directions of the integration process are generalized: vertical integration, horizontal integration and business diversification. With vertical integration, the company expands the scope of activities in its industry within the production chain. Horizontal integration brings together participants who produce a similar product in one industry segment. It is proved that as a result of diversification concerns and conglomerates of enterprises are created. It was found that in modern conditions, the integration interaction of enterprises is multidirectional, which is defined as conglomerate diversification. The motives of integration of domestic enterprises in modern conditions are defined, namely: establishment of effective business relations, achievement of balanced activity, reduction of expenses at the expense of increase of scales of production, accumulation of the capital for innovative development, creation of conditions for diversification of manufacture, development of a new product. Peculiarities of such forms of integration processes of domestic enterprises as concentration and cooperation are determined. The result of concentration and cooperation is the creation of associations of enterprises, the most common of which in Ukraine is an association. The activity of integration processes in Ukraine is reviewed. The most used forms of integration of domestic small enterprises are generalized, namely: franchising, outsourcing, venture, subcontracting. It was found that in 2019, Ukraine ranked 20th in the world in assessing the potential for outsourcing services. It is proved that the most active in the integration processes are domestic enterprises in such industries as agriculture, financial services, energy, mining, utilities.*

**Key words:** integration, integration processes, domestic enterprises, interaction of enterprises, investments, franchising, outsourcing.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах одним з найбільш важливих факторів, що забезпечують стабільний і стійкий розвиток вітчизняних підприємств, є інтеграція. В умовах глобальної конкуренції багато компаній розглядають інтеграцію як інструмент конкуренції та розвитку в сучасних ринкових умовах. Питанням оцінки економічної інтеграції приділено достатньо уваги у наукових працях, однак поняття інтеграційних процесів у теоретичній площині не є узагальненим. Оскільки більшість наукових праць присвячені аналізу застосування певного виду інтеграції для однієї досліджуваної галузі, є потреба у здійсненні комплексної оцінки специфіки інтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Останні десять років у науковому колі широко досліджуються інтеграційні процеси в Україні. Дослідженню теоретичних засад інтеграції, її формам та видам присвячені наукові праці вітчизняних дослідників: Н.Ю. Кривицької, Ю.В. Конрад, Т.М. Мельник, І. Яцкевич. Такі науковці, як Г. Головченко, В. Кондратюк, О.А. Князева, Є.В. Луцишина, Н.Д. Маслій, А.А. Пилипенко, розкривали особливості оцінки інтеграційного потенціалу та ефективності реалізації процесу інтеграції. Наукові праці В. Андрійчук, П.Г. Іжевського, М.Г. Пивоварова й О.С. Хижняк присвячені аналізу специфіки реалізації інтеграційних процесів у конкретних галузях. Загалом можна відзначити

наявність суттєвих наукових доробок досліджуваної тематики, однак комплексній оцінці специфіки інтеграційних процесів на вітчизняних підприємствах приділено не досить уваги.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення сутності та особливостей процесу інтеграції та аналіз активності вітчизняних підприємств в умовах інтеграційних процесів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інтеграція є об'єктивним і багатограним процесом, мета якого – більш повне використання кожним суб'єктом своїх конкурентних переваг на благо всіх суб'єктів. У результаті інтеграції виникає синергетичний ефект, за якого цінність об'єднаного підприємства вища за суму його окремих складових частин [7, с. 132].

Підходи до визначення поняття інтеграції різних наукових джерел (табл. 1) демонструють широке трактування цього терміна і можливість його застосування до різних наукових галузей. Однак основна увага науковців зосереджена на аналізі інтеграції як економічної категорії.

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю, інформатизацією та активністю глобалізаційних процесів. У зв'язку з цим успіх вітчизняних підприємств все більше залежить від їх ефективної взаємодії між собою як на етапі заснування, так і в процесі функціонування і реалізації кінцевого продукту споживачу. Інакше кажучи, ефективність інтеграційного процесу на підприємстві прямо впливає на успіх його діяльності.

Інтеграційний процес за своєю суттю є процесом об'єднання. Становлення нової цілісності як результат інтеграційного процесу досягається шляхом упорядкування, узгодження й об'єднання структур та функцій наявних систем. Інтеграційний процес відбувається на декількох рівнях: макrorівні (транскордонне співробітництво), мезорівні (регіоналізація економіки) та мікрорівні (об'єднання господарюючих суб'єктів)

[5, с. 50]. Інтеграція на мікрорівні є процесом взаємодії підприємств як із зовнішнім середовищем, так і з іншими бізнес-структурами для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг.

Будь-який інтеграційний процес характеризується сферою діяльності і напрямом його здійснення. Виходячи з вітчизняного досвіду, можна визначити три напрями процесу інтеграції, такі як вертикальна інтеграція, горизонтальна інтеграція та диверсифікація бізнесу. За вертикальної інтеграції підприємство розширює сферу діяльності у своїй галузі, прагнучи до повної інтеграції – участі у всіх ланках виробничого галузевого ланцюга. Під час горизонтальної інтеграції відбувається об'єднання учасників одного галузевого сегменту, які виробляють подібний продукт та (або) мають подібний виробничий цикл. Однак злиття прямих конкурентів може привести до набуття одним із них суттєвої влади на ринку. Диверсифікація є процесом розширення діапазону діяльності підприємства за межі основного бізнесу. На основі диверсифікації створюються концерни і конгломерати – потужні моночлени полігалузевої структури. У сучасних умовах інтеграційна взаємодія підприємств є багатовекторною, не обмежується вертикальним та горизонтальним напрямками, в одних галузях характеризується тенденцією посилення конгломератної взаємодії, а в інших – спеціалізацією.

Основними передумовами інтеграції підприємств на макrorівні є: світова глобалізація економіки та посилення глобальних проблем людства; створення нової економіки – «prosumer» есономіcs; домінування на світовому ринку великих транснаціональних корпорацій; перехід світового бізнесу до активного використання інформаційних технологій; зміна поглядів на процес підприємництва; посилення світового процесу конвергенції як довгострокового цілеспрямованого зближення країн або регіонів; адаптація підприємств до складних умов господарювання [14].

Таблиця 1

**Підходи до дефініції поняття «інтеграція»**

Сутність поняття інтеграція	Джерело
під інтеграцією слід розуміти поступове зближення та об'єднання економічних суб'єктів у процесі їх взаємодії (взаємовпливу, взаємопроникнення, взаємозбагачення, тощо)	Економічна енциклопедія
інтеграція означає поєднання технологічно пов'язаних між собою різнорідних видів діяльності з притаманними їм функціями для виробництва кінцевого продукту і доведення його до споживача, а також досягнення на цій основі вищих економічних результатів	Андрійчук В.
інтеграція – це процес, що означає стан об'єднання окремих елементів системи в єдине ціле та процес взаємного пристосування, розширення економічного та виробничого співробітництва	Головченко Г., Кондратюк В.
інтеграція є цілеспрямованим процесом формування стійких виробничих і економічних зв'язків між суб'єктами господарювання як на основі спільної власності, так і на основі договору про спільну діяльність	Пилипенко А.А.
інтеграція – це процес економічної взаємодії, що приводить до зближення господарських механізмів, приймаючи форму міждержавних угод, узгоджено-регульованої державними органами	Яцкевич І.

Джерело: складено автором за [1, с. 94; 2, с. 22; 3, 6, с. 216; 12, с. 203; 14, с. 473]

На основі аналізу наукових джерел визначимо основні мотиви інтеграції вітчизняних підприємств в сучасних умовах розвитку (рис. 1).

Таким чином, вітчизняні підприємства, долучаючись до інтеграційного процесу, прагнуть модернізації, раціонального використання ресурсів, підвищення економічних показників та конкурентоспроможності [11, с. 86].

Водночас вітчизняні підприємства мають можливість використання інтеграційної взаємодії різних типів, залежно від особливостей галузі, власного потенціалу, специфіки ринків, умов розвитку регіону тощо. Інтеграційні структури в Україні створюються за двома основними принципами утворення: концентрації та кооперації. Так, Є.В. Луцишина [8] ілюструє форму кооперації інтеграційних процесів вітчизняних підприємств за допомогою аналізу стану ринку злиття та поглинань. Автор справедливо стверджує про пряму залежність інтеграційних процесів вітчизняних компаній від загальної стабільності національної і світової економік, політичної ситуації в Україні. Так, період 2014–2015 рр. характеризується суттєвим спадом кількості угод з укрупнення національних компаній (злиття та поглинання). Однак за 2015–2017 рр. у зв'язку з покращенням економічної і політичної ситуації в Україні довіра до вітчизняної економіки дещо зросла, і кількість угод злиття та поглинання зросла майже в 4 рази. Найбільшим попитом серед вітчизняних підприємств користується така форма об'єднання, як асоціація. Першою за розповсюдженням формою

концентрації в Україні виявилось придбання акцій (часток, паїв) [8, с. 248, 250, 251]. Загалом Є.В. Луцишина вказує на замалий рівень активності у відношенні вартості укладених угод щодо укрупнення вітчизняних компаній до ВВП України.

Найбільш активними в інтеграційних процесах є вітчизняні підприємства таких галузей, як: сільське господарство, фінансові послуги, енергетика, гірничодобувна промисловість, комунальні послуги [9, с. 32]. Активні інтеграційні процеси відбуваються в агропромисловому комплексі України, що зумовлюється спеціалізацією національної економіки [4, с. 142]. Вітчизняні підприємства вибирають інтеграційну стратегію за критеріями свого розміру, особливостей функціонування, галузевої специфіки. Великі і середні компанії націлені на стабільність зв'язків. Увага малих підприємств зосереджена на збереженні власних переваг, здебільшого гнучкості та адаптивності, тому вони вибирають більш м'які форми інтеграції на контрактній основі. І. Яцкевич із цього приводу слушно відзначає, що найбільш привабливими формами інтеграції малих підприємств є франчайзинг, аутсорсинг, венчур, субконтрактація та інші форми [15, с. 480]. Дійсно, сьогодні в Україні ринок франчайзингу характеризується значним потенціалом. За даними Franchise Group, сьогодні системні франшизи якісно зростають, до 2017 року відбулося очищення ринку від недоброякісних та несправжніх франшиз, причому перевагу на ринку мають саме вітчизняні франчайзингові бренди [13]. За даними Української асоціації венчурного та приватного капіталу (UVCA), венчурне фінансування

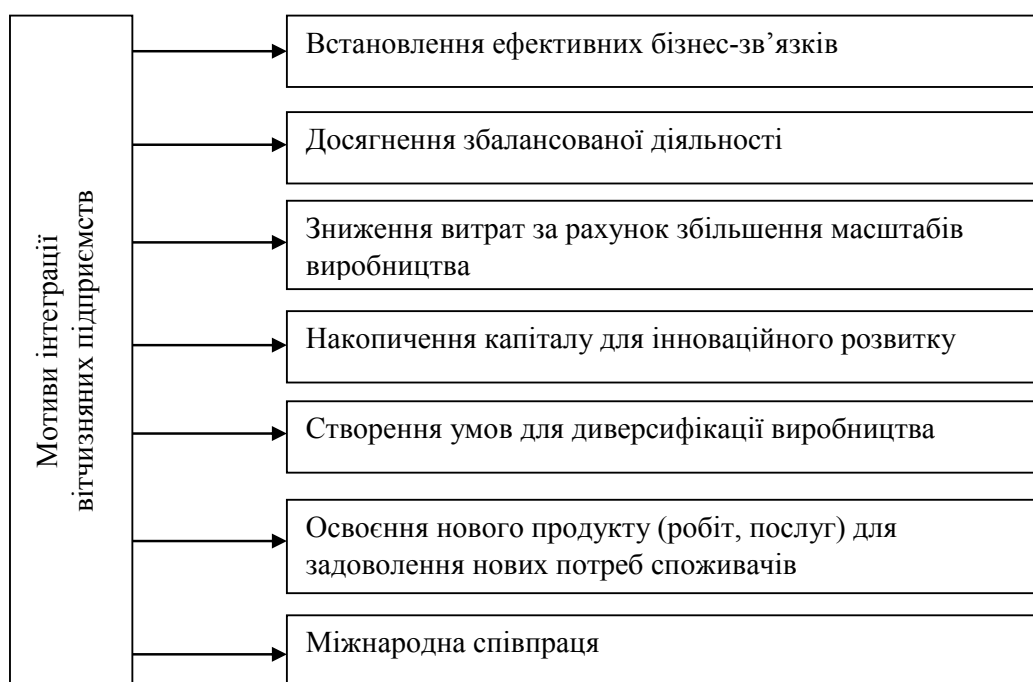


Рис. 1. Мотиви інтеграції вітчизняних підприємств у сучасних умовах

Джерело: складено автором за [5, с. 51; 8, с. 248; 9, с. 28]

тримає на високому рівні власні обсяги інвестицій. Так, 2019 рік відзначився максимальним обсягом інвестицій в українські стартапи та ІТ-компанії. Обсяг венчурних інвестицій у вітчизняні ІТ-компанії перевищив в 1,5 раза максимальний рівень 2018 року і становив 510 млн доларів. Незважаючи на активність політичних процесів та світову пандемію, кількість угод у 2019 р. не знизилася порівняно з 2018 р., а обсяг операцій злиття та поглинання (M&A) навіть збільшився у 18 разів. Лідерами за кількістю і обсягом угод є вітчизняні компанії, що розробляють програмне забезпечення [10].

Аутсорсинг як форма взаємозв'язку малих і великих підприємств активно використовується вітчизняними господарюючими суб'єктами, однак його ефективність суттєво залежить від комплексної оцінки факторів функціонування цього ринку. Компанія А.Т. Kearney у 2019 р. віддала Україні 20 позицію в оцінці потенціалу серед 55 країн у наданні послуг з аутсорсингу [16]. Для порівняння, до 2019 р. Україна два роки поспіль посідала 24 місце. Завдяки відносно дешевій вартості трудових ресурсів вітчизняний ринок аутсорсингу володіє значними конкурентними перевагами. Однак маємо і суттєвий недолік конкурентної позиції – це низька оцінка вітчизняного бізнес-середовища на рівні з Єгиптом та Пакистаном. Загалом вітчизняні підприємства мають значний потенціал як в аутсорсингу інформаційних технологій, так і в аутсорсингу бізнес-процесів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інтеграція впорядковує функціонування всіх елементів соціально-економічної системи, забезпечуючи сталий розвиток вітчизняних підприємств. Активність інтеграційних процесів в Україні не є високою, однак вітчизняні підприємства, особливо в галузі ІТ-технологій, мають потужний потенціал для подальшого розвитку. Вибираючи інтеграційну стратегію, вітчизняні підприємства націлені на стабільність зв'язків, досягнення конкурентних переваг, збереження адаптивності до мінливих соціально-економічних умов. Значним потенціалом в Україні користується ринок франчайзингу і аутсорсингу. Найбільшим попитом серед вітчизняних підприємств користується створення асоціацій та придбання акцій (часток, паїв).

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Андрійчук В. Економіка аграрних підприємств : підручник. 2-ге вид., доп. і перероб. Київ : КНЕУ, 2002. 624 с.
2. Головченко Г. Еволюція та сутність інтеграції як економічної категорії. *Економічний вісник НГУ*. 2009. № 4. С. 21–25.
3. Економічна енциклопедія: у 3 т. / ред. кол. : Мочерний С. (відп. ред.) та ін. Київ : Академія, 2000. Т. 1.
4. Іжевський П.Г. Бізнес-модель інтеграції підприємств АПК на основі мережевого підходу. *Економіч-*

*ний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5 (1). С. 139–144.

5. Князева О.А., Маслій Н.Д. Мотиви та цілі інтеграційних процесів на різних економічних рівнях. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2015. Випуск 10, частина 2. С. 48–52.

6. Кондратюк В. Інтеграційні процеси: поняття, підходи, закордонний досвід. *Збірник наукових праць КНТУ. Економічні науки*. 2007. № 4. С. 215–219.

7. Кривицька Н.Ю., Командровська В.Є., Андрущенко В.В. Інтеграційні процеси підприємств України: визначення, види та напрями. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 24. С. 131–134.

8. Луцишина Є.В. Стан інтеграційних процесів розвитку підприємств в економіці України. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*, 2019. № 3. С.247–254.

9. Мельник Т.М., Конрад Ю.В. Сутність та галузеві особливості міжнародної виробничої інтеграції національних підприємств. *Економічний простір*. 2015. № 95. С. 26–39.

10. Огляд українського ринку венчурних та приватних інвестицій 2019 / Українська асоціація венчурного та приватного капіталу (UVCA). URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/investments-into-startups-2019.html> (дата звернення: 20.10.2020).

11. Пивоваров М.Г., Хижняк О.С. Розширення інтеграції промисловості з інституцією малого і середнього підприємництва України. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво»*. 2017. № 4–5. С. 84–89.

12. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку: монографія / А.А. Пилипенко. – Харків : ВД «Інжек», 2007. 380 с.

13. Про франчайзинг. Аналітичний звіт 2019 / Franchise Group. Київ. URL: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/> (дата звернення: 20.10.2020).

14. Шацька З.Я. Вплив інтеграційних чинників макросередовища в контексті формування підприємницьких структур. *Підприємництво та інновації*. 2020. Випуск 13. С. 67–74. URL: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/issue/view/31/70> (дата звернення: 20.10.2020).

15. Яцкевич І. До питання про зміст поняття інтеграції суб'єктів підприємницької діяльності. *Журнал європейської економіки*. 2013. Т. 12. № 4. С. 473–483.

16. А.Т. Kearney Global Services Location Index: The Widening Impact of Automation (2019). URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneys-2019-global-services-location-index-gsli-resonates-with-digital-change-300867002.html> (дата звернення: 20.10.2020).

#### REFERENCES:

1. Andrijchuk V. (2002) *Ekonomika aghrarnykh pidpryjemstv* [Economics of agricultural enterprises]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
2. Gholovchenko Gh. (2009) *Evoljucija ta sutnistij integraciji jak ekonomichnoji kateghoriji* [Evolution and essence of integration as an economic category]. *Ekonomichnyj visnyk NGhU*, vol. 4, pp. 21–25.

3. Mochernyj S. (2000) *Ekonomichna encyklopedija* [Economic encyclopedia]. Kyiv: Akademia. (in Ukrainian)
4. Izhevs'kyj P. Gh. (2017) *Biznes-modelj integraciji pidpryjemstv APK na osnovi merezhevogho pidkhodu* [Business model of integration of agro-industrial enterprises on the basis of network approach]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koho derzhavnoho inzhenernoho akademiji*, vol. 5 (1), pp. 139–144.
5. Knjazjeva O.A., Maslij N.D. (2015) *Motyvy ta cili integracijnykh procesiv na riznykh ekonomichnykh rivnjakh* [Motives and goals of integration processes at different economic levels]. *Naukovyj visnyk Kherson's'kogo derzhavnogho universytetu. Serija Ekonomichni nauky*, vol 10, no. 2, pp. 48–52.
6. Kondratjuk V. (2007) *Integracijni procesy: ponjattja, pidkhody, zakordonnyj dosvid* [Integration processes: concepts, approaches, foreign experience]. *Zbirnyk naukovykh pracj KNTU. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 215–219.
7. Kryvycjka N.Ju., Komandrov'sjka V.Je., Andrushenko V.V. (2017) *Integracijni procesy pidpryjemstv Ukrainy: vyznachennja, vydy ta naprjamy* [Integration processes of Ukrainian enterprises: definitions, types and directions]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiji*, vol. 24, pp. 131–134.
8. Lucyshyna Je. V. (2019) *Stan integracijnykh procesiv rozvytku pidpryjemstv v ekonomici Ukrainy* [The state of integration processes of enterprise development in the economy of Ukraine]. *BIZNES-INFORM*, vol. 3, pp. 247–254.
9. Meljnyk T. M., Konrad Ju. V. (2015) *Sutnistj ta ghaluzevi osoblyvosti mizhnarodnoji vyrobnychoji integraciji nacionalnykh pidpryjemstv* [The essence and sectoral features of the international production integration of national enterprises]. *Ekonomichnyj prostir*, vol. 95, pp. 26–39.
10. UVCA (2019) *Oghljad ukrajins'kogho rynku venchurnykh ta pryvatnykh investycij* [Review of the Ukrainian market of venture and private investments]. *Ukrains'ka asociacija venchurnogho ta pryvatnogho kapitalu*. Available at: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/press-room/press-release/2020/investments-into-startups-2019.html> (accessed 20 October 2020).
11. Pyvovarov M.Gh., Khyzhnjak O.S. (2017) *Rozshyrennja integraciji promyslovosti z instytucijeu malogho i serednjogho pidpryjemnytva Ukrainy* [Expanding the integration of industry with the institution of small and medium enterprises of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony. Serija «Ekonomika ta pidpryjemnytvo»*, vol. 4–5, pp. 84–89.
12. Pylypenko A.A. (2007) *Strategichna integracija pidpryjemstv: mekhanizm upravlinnja ta modeljuvannja rozvytku: monohrafija* [Strategic integration of enterprises: management mechanism and development modeling: monograph]. Kharkiv: VD «Inzhek». (in Ukrainian)
13. Franchise Group (2019) *Pro franchajzyng. Analytichnyj zvit 2019* [About franchising. Analytical report 2019] Available at: <https://franchisegroup.com.ua/about-company/franchising/> (accessed 20 October 2020).
14. Shacjka Z. Ja. (2020) *Vplyv integracijnykh chynnykiv makrosередovys'ha v konteksti formuvannja pidpryjemnyckyx struktur* [Influence of integration factors of macroenvironment in the context of formation of business structures]. *Pidpryjemnytvo ta innovaciji*, vol 13, pp. 67–74. Available at: <http://www.ei-journal.in.ua/index.php/journal/issue/view/31/70> (accessed 20 October 2020).
15. Jackevych I. (2013) *Do pytannja pro zmist ponjattja integraciji sub'ektiv pidpryjemnyckoho dijalnosti* [On the question of the meaning of the concept of integration of business entities]. *Zhurnal jevropejs'koho ekonomiky*, vol. 12, no 4, pp. 473–483.
16. A.T. Kearney Global Services Location Index: *The Widening Impact of Automation* (2019). Available at: <https://www.prnewswire.com/news-releases/at-kearneys-2019-global-services-location-index-gsli-resonates-with-digital-change-300867002.html> (accessed 20 October 2020).