

УДК 338.439:658

Станіславик О.В., к.е.н., доцент

Коваленко О.М., д.е.н., доцент

Одесский национальный политехнический университет

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІНТЕГРОВАНИХ БІЗНЕС-СТРУКТУР В ПРОМИСЛОВОСТІ

Розглянуто важливі аспекти бізнес-інтеграції на мікро- та макрорівнях господарювання. Визначено особливості та напрямки розвитку механізмів управління інтегрованими структурами в промисловій галузі, передумови розвитку інтеграційних відносин та забезпечення конкурентоспроможності інтегрованих промислових компаній. Сформована комплексна ієрархічна схема управління інтеграційними бізнес-процесами в умовах конкуренції. Висвітлено умови підвищення конкурентоспроможності виробничо-торговельних утворень, умови ефективного управління вертикально-інтегрованою виробничо-торговельною структурою. Сформульовано ключові завдання з оптимізації діяльності вертикально-інтегрованих бізнес-утворень та виділено основне завдання вертикальної виробничо-торговельної інтеграції. Обґрунтовано необхідність формування, розвитку та функціонування центру управління бізнес-інтеграцією. Серед ефективних шляхів розвитку інтеграційних відносин в промисловій галузі виділено формування стратегічних бізнес-спілок, тобто міжфірмових коаліцій, утворених для досягнення довгострокових цілей. Сформовано стратегічну схему управління розвитком інтеграційних відносин та конкурентних переваг виробничо-торговельних ланок, що входять до складу або є бізнес-партнерами інтегрованої виробничо-торговельної структури. Висвітлено ключові засади підвищення результативності інтеграційних відносин в промисловості.

Ключові слова: промислова галузь, бізнес-структура, бізнес-інтеграція, інтеграційні процеси, виробничо-торговельна структура, центр управління бізнес-інтеграцією, стратегічна бізнес-спілка.

Stanislavyyk O., Kovalenko O.

DEVELOPMENT MANAGEMENT OF THE INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES IN THE INDUSTRY

Important aspects of business integration on micro and macrolevels of managing are considered. Features and the directions of management mechanisms development of the integrated structures in industrial branch, prerequisites of development of the integration relations and ensuring competitiveness of the integrated industrial companies are defined. The complex hierarchical scheme of management of integration business processes under conditions of the competition is created. Conditions of competitiveness increase of manufacturing and trade formations, conditions of effective management of the vertically integrated manufacturing and trade structure are covered. Key objectives of optimization of activity of the vertically integrated business formations are formulated and the main objective of vertical manufacturing and trade integration is allocated. Necessity of formation, development and functioning of control center of business integration is proved. Formation of the strategic business unions, that is the intercompany coalitions created for achievement of long-term objectives from effective ways of development of the integration relations in industrial branch is distinguished. The strategic scheme of development management of the integration relations and competitive advantages of manufacturing and trade links, which are part or business partners of the integrated manufacturing and trade structure is created. Key bases of productivity increase of the integration relations in the industry are covered.

Keywords: industrial branch, business structure, business integration, integration processes, manufacturing and trade structure, control center of business integration, strategic business union.

Станіславик Е.В., Коваленко А.М.

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Рассмотрены важные аспекты бизнес-интеграции на микро- и макроуровнях хозяйствования. Определены особенности и направления развития механизмов управления интегрированными структурами в промышленной отрасли, предпосылки развития интеграционных отношений и обеспечения конкурентоспособности интегрированных промышленных компаний. Сформирована комплексная иерархическая схема управления интеграционными бизнес-процессами в условиях конкуренции. Освещены условия повышения конкурентоспособности производственно-торговых образований, условия эффективного управления вертикально-интегрированной производственно-

торгової структурой. Сформулировані ключеві задачі по оптимізації діяльності вертикально-інтегрованих бізнес-образованій і виділена основна задача вертикальної виробнично-торгової інтеграції. Обоснована необхідність формування, розвитку і функціонування центра управління бізнес-інтеграцією. Серед ефективних шляхів розвитку інтеграційних відносин в промисловій галузі виділено формування стратегічних бізнес-союзів, тобто міжфірмних коаліцій, створених для досягнення довгострокових цілей. Сформульована стратегічна схема управління розвитком інтеграційних відносин і конкурентних переваг виробнично-торгових ланок, які входять в склад або являються бізнес-партнерами інтегрованої виробнично-торгової структури. Освітлені ключові основи підвищення результативності інтеграційних відносин в промисловості.

Ключові слова: промислова галузь, бізнес-структура, бізнес-інтеграція, інтеграційні процеси, виробнично-торгова структура, центр управління бізнес-інтеграцією, стратегічний бізнес-союз.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.

Одним з найбільш актуальних і значущих завдань на сучасному етапі формування нового економічного середовища в Україні виступає забезпечення конкурентоспроможності українських промислових бізнес-структур на внутрішньому і зовнішньому ринках. Ця проблема тісно пов'язана з реформуванням національного господарства України, зміцненням позицій вітчизняних товаровиробників і модернізацією інфраструктурного комплексу.

В умовах глобальної конкуренції для українських господарських ланок об'єктивно необхідною є активізація можливостей підвищення стійкості бізнесу. Значні резерви в цій області можуть бути мобілізовані на базі розвитку у вітчизняній бізнес-сфері інтеграційних процесів, що забезпечують суттєвий синергетичний ефект. Необхідна і ефективна інтеграція в світогосподарські зв'язки. Світовий товарний ринок діє як каталізатор цих процесів. Виникаючі тут проблеми неможливо вирішувати без відповідних науково-аналітичних обґрунтувань.

Нині вітчизняні бізнес-структури, в основній їх частині, менш конкурентоспроможні, ніж діючі на схожих сегментах товарного ринку зарубіжні компанії. Крім техніко-технологічних факторів це визначається ще й недостатньо розвинутою системою регулювання і підтримки інтеграційних відносин на мікро-і макроекономічному рівнях. В результаті, наші промислові компанії нерідко програють в конкуренції за нові ринки і витісняються з раніше зайнятих позицій. Необхідність якнайшвидшого виправлення такого становища актуалізується вступом України до СОТ, після якого конкуренція набула ще більшої гостроти.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми.

Теоретико-методологічні і практичні аспекти формування і регулювання діяльності інтегрованих структур знайшли своє відображення у наукових працях відомих зарубіжних та вітчизняних вчених, як: І. Ансофф, Л.І. Абалкін, В.С. Більчак, Х. Виссем, Д. Васильєв, О. Вільямсон, П. Друкер, Р. Коуз, П. Ларанж, К. Прахалад, М. Портер, А. Стірікленд, А. Томпсон, К. Ерроу, А.Л. Гапоненко, П.В. Забелін, М.І. Книш, Ю.С. Маточкін, Б.З. Мільнер, М.І. Туган-Барановський, Г.М. Федоров, А.В. Чиянов, В.Н. Цуглевич та ін.

Разом з тим залишаються недостатньо дослідженими такі проблеми, що мають важливе науково-практичне значення, як управління процесом промислової інтеграції, не визначені особливості управління розвитком інтегрованих бізнес-структур в промисловості.

Цілі статті. Метою статті є дослідження особливостей управління розвитком інтегрованих бізнес-структур в промисловості.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Формування сприятливих умов для розвитку інтеграційних процесів в бізнес-сфері, з одного боку, вимагає розвитку нормативно-правових, податкових, фінансово-кредитних та інших елементів зовнішнього

середовища, в якій діють інтегровані структури, з іншого, – передбачає розвиток форм і методів внутрішньофірмового менеджменту, принципове поліпшення діяльності самих інтегрованих бізнес-ланок, модернізацію сукупності їх підсистем управління господарюванням.

Побудова комплексної системи управління інтегрованими бізнес-утвореннями, адекватної умовам глобальної конкуренції, передбачає розробку раціональної господарської стратегії з її оперативною адаптацією до мінливих обставин і ефективною реалізацією.

Бізнес-інтеграція трактується як складне системне утворення, що передбачає одночасно як процес, так і результат. Результатом інтеграції є стан взаємозв'язку і взаємозалежності окремих елементів системи, забезпеченим в ході проведення інтеграційного процесу. Інтеграція, трактується як процес, передбачає злиття раніше диференційованих елементів в єдину цілісність, завдяки чому змінюються можливості окремих елементів і всієї системи, забезпечується синергетичний ефект [1]. Даний процес розвивається в напрямку все більш складних форм, тому бізнес-інтеграція характеризується як складна ієрархічна система, кожний наступний рівень якої виступає підсистемою більш високого порядку (табл. 1).

Таблиця 1

Основні рівні економічної інтеграції

Мікрорівень господарювання	1-й рівень внутрішньокорпоративна інтеграція
	2-й рівень міжфірмова інтеграція
Макрорівень господарювання	3-й рівень регіональна інтеграція
	4-й рівень національна інтеграція
	5-й рівень глобальна інтеграція

Мікро і макрорівні бізнес-інтеграції тісно взаємопов'язані. Мікрорівень – це внутрішньокорпоративна і міжфірмова інтеграція, що представляє собою побудову взаємин між бізнес-ланками, які забезпечують необхідне зближення їх ключових цілей з об'єднанням в спеціальну бізнес-систему (структуру, бізнес-утворення) і формуванням комбінації ресурсів, що сприяє досягненню синергетичного ефекту.

Макрорівень включає регіональний (міжрегіональний), національний та глобальний ступені інтеграції. На даному рівні проводиться створення національних економічних політик країн, що інтегруються за участю регіональних об'єднань і міжнародних економічних організацій (СОТ і ін.). Макрорівень – це рівень міжнародної економічної інтеграції, яка є процесом зрощування і зближення національних бізнес-систем, в т.ч. прикордонних, що володіють потенціалом саморозвитку, в першу чергу, заснованому на міжнародному поділі праці, а також економічному інтересі господарюючих суб'єктів. Поглиблення інтеграційних процесів в умовах глобалізації економіки та посилення міжнародної конкуренції призводить до розвитку глобальних бізнес-утворень, включаючи транснаціональні корпорації (ТНК) [4].

Розвиток ринкових відносин в Україні, формування безлічі нових бізнес-структур сприяє активізації механізму конкуренції, визначаючого стратегію і тактику господарської поведінки учасників товарного ринку, а також стан соціально-економічного середовища. Специфіка формування, принципи побудови та функціонування різних типів інтеграційних утворень, переваги та роль окремих їх видів в господарському комплексі, визначають передумови конкурентоспроможного розвитку бізнес-структур в умовах вертикально-інтегрованої компанії, а також в рамках горизонтальної інтеграції та стратегічних бізнес-спілок (СБС).

Особливості та напрямки розвитку механізмів управління інтегрованими структурами в промисловій сфері можуть бути визначені як взаємодія виробничих і торгових бізнес-ланок, які є взаємодоповнюючими і визначальними стійкість один

одного. Розвиток методів управління процесами інтеграції виробничих і торгових структур сприяє скороченню частки їх збиткової частини в загальній кількості і підвищенню прибутковості. При цьому ключовим стратегічним завданням ми вважаємо задачу оптимізаційної координації роботи всіх ланок інтегрованої системи із збереженням раціонального рівня їх автономії.

Систематизація задач менеджменту інтеграційних процесів свідчить, що всі макро- і мікроекономічні регулятори, в більшій чи меншій мірі, впливають на рівень розвитку інтеграційних відносин і, відповідно, на конкурентоспроможність інтегрованих компаній. Динамічний розвиток інтегрованих виробничо-торговельних структур (ІВТС) можливий в рамках постійного вдосконалення взаємопов'язаних елементів багаторівневої цілісної системи регулювання інтеграційних процесів: блоку макроекономічного управління; блоку внутрішнього корпоративного управління; блоку управління міжфірмовою інтеграцією. Цілісна багаторівнева система управління інтеграційними бізнес-процесами в умовах глобальної конкуренції схематично представлена на рис. 1.

Розвиток як виробничих, так і торгових утворень, стримує ряд факторів. Поряд із загальними факторами, такими як соціально-економічні труднощі держави на сучасному етапі, непослідовність низки рішень в рамках економічних реформ, нестабільність господарської ситуації в ряді регіонів, відсутність досить міцних регіональних зв'язків, діють і більш приватні чинники. Серед них найбільший вплив роблять: дефіцит власних фінансових коштів; недостатня платоспроможність споживачів; недосконалість нормативно-правової бази; недостатній розвиток транспортно-складської та інформаційно-комунікаційної інфраструктури. Мінімізації негативного впливу багатьох факторів сприяє інтеграція виробничих і торгових ланок [1].

Комплекс нових можливостей, що відкриваються використанням інтеграційних підходів у виробничо-торговому бізнесі включає: зменшення витрат, зниження рівня ризиків, підвищення господарської стійкості та інвестиційної привабливості бізнесу. Розвиток інтеграційних процесів може і повинен сприяти зниженню рівня збитковості українського бізнесу.

Стратегічний менеджмент передбачає два взаємодоповнюючих процеси – розробку стратегії та її реалізацію на основі впровадження забезпечуючих програм. Досягнення стратегічної мети вимагає, по-перше, розробки комплексної програми дій, по-друге, при необхідності – реакції на нові ситуації, зміни умов ринку, зокрема вступ до СОТ, і посилення (глобалізацію) конкуренції. Стратегія ІВТС повинна коректуватися додаванням одних елементів і відмовою від інших з урахуванням зміни ринкової кон'юнктури, стратегічних рішень конкурентів, накопиченого досвіду, виникаючих загроз і можливостей, нових бізнес-планів.

Управління інтеграційними процесами на макрорівні

Суб'єкти управління: державні та регіональні органи регулювання

Мета керуючого впливу: сприяння модернізації економіки, формування сприятливого господарського середовища, забезпечення стійкості інтегрованих промислових бізнес-структур, підвищення статусу вітчизняного бізнесу в світі.

Інструментарій: механізм оподаткування; фінансово-кредитні важелі; регулювання транспортних, енергетичних та ін. тарифів; антимонопольна політика; митне законодавство; держ. замовлення; оптимізація умов виходу на товарний ринок; регулювання ринку цінних паперів; державні програми; інформаційно-координаційне забезпечення та ін. регулятори.

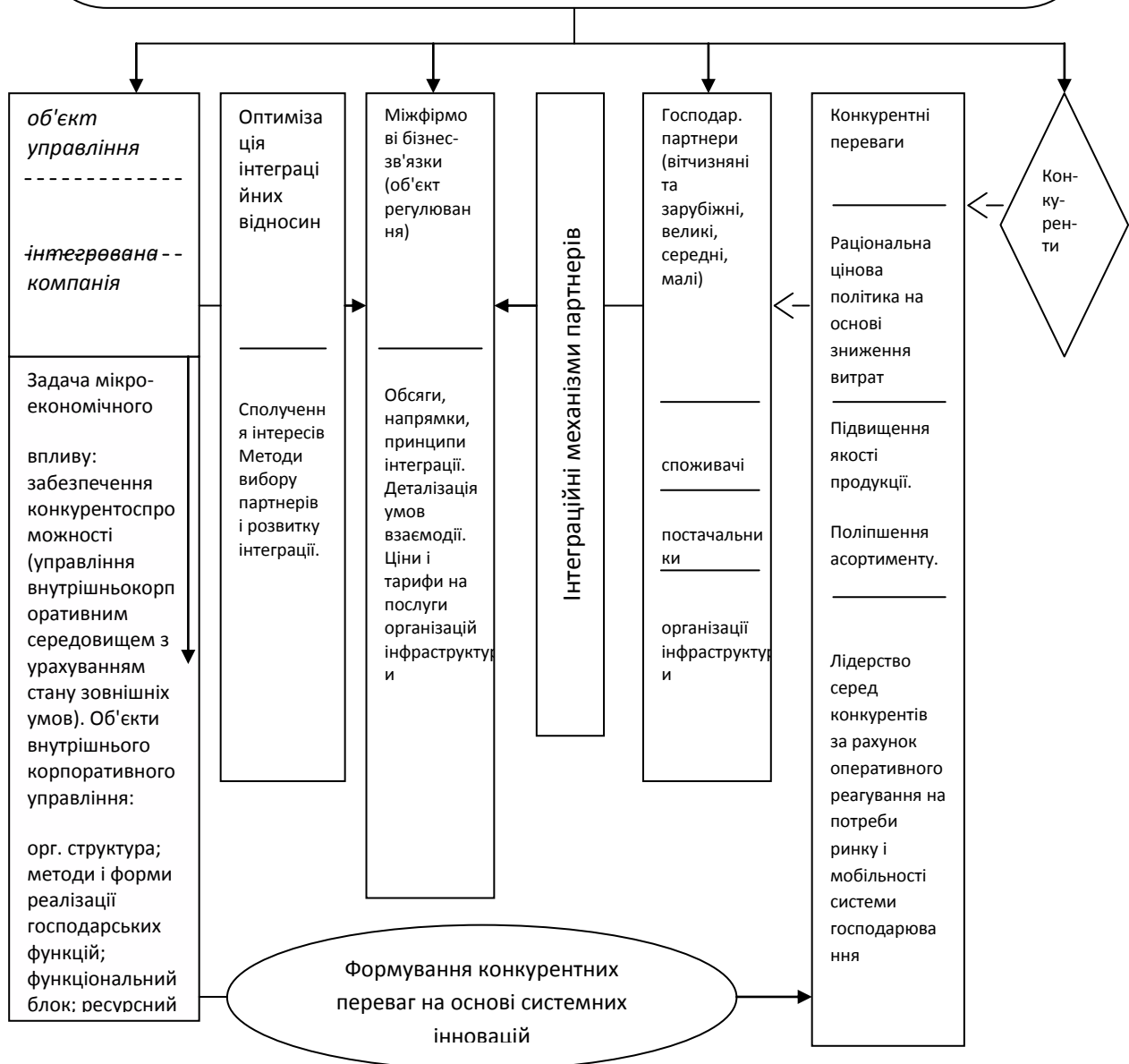


Рис. 1. Комплексна ієрархічна схема управління інтеграційними бізнес-процесами в умовах конкуренції

Стратегія інтеграційного розвитку промислової бізнес-структури можна трактувати як траєкторію її руху, яка визначає раціональні перспективи, напрямки

діяльності, систему взаємозв'язків з іншими суб'єктами ринку. Цілі визначають бажані параметри господарювання бізнес-структури, а стратегія визначає способи, засоби і методи, за допомогою яких планується досягнення цих цілей в умовах, що змінюються.

З метою підвищення конкурентоспроможності та стійкості виробничо-торговельних утворень досить доцільний розвиток вертикально-інтегрованих холдингових структур, які охоплюють максимальне число стадій господарювання. Вертикальна інтеграція сприяє зміцненню фінансового становища холдингу за рахунок збільшення вартості дочірніх компаній. Стратегічний розвиток виробничо-торгового холдингу і його дочірніх ланок повинен здійснюватися відповідно до єдиних стратегічних цілей і планів. В якості значущих умов ефективного управління виробничо-торговельним холдингом можна виділити наступні: чітке розмежування сфер управління; логістична оптимізація товарних, фінансових та інформаційних потоків; проведення грамотної кадрової політики.

Управління вертикально-інтегрованою виробничо-торговельною структурою має будуватися на таких принципах: стійкі дочірні компанії - стійкий холдинг; раціональне співвідношення централізації і децентралізації; формування центрів розвитку; максимальна ефективність при мінімальних затратах; вертикальна прозорість.

З даних методологічних позицій розкривається сукупність питань, у вирішенні яких торгово-виробничий холдинг може посприяти своїм дочірнім ланкам на більш високому рівні: інформаційно-аналітична, інвестиційна та юридична підтримка; захист інтересів дочірніх компаній перед конкурентами і необов'язковими партнерами; стратегічне планування бізнесу; розробка та реалізація планів фінансового оздоровлення; підтримка в регіональних органах управління та інших державних структурах.

Вертикально-інтегроване бізнес-утворення, яка є системою взаємозалежних структур, що спираються на головний холдинг-компанію, дозволяє оптимізувати рішення багатьох завдань, включаючи:

- моніторинг бізнес-процесів, характерних для кожної ланки системи окремо і всієї системи в цілому для зниження їх витрат і зростання доходів;
- оптимізація структури управління, логістизація роботи на всіх рівнях і перерозподіл капіталів в загальних інтересах;
- організація централізованого інформаційно-комунікаційного забезпечення і прийняття стратегічних рішень під початком єдиного центру;
- диверсифікація діяльності та розширення ринків збуту, в тому числі за допомогою експорту.

Основне завдання вертикальної виробничо-торговельної інтеграції, на нашу думку, полягає в логістичній консолідації товарних, інформаційних і фінансових потоків єдиного виробничо-збутового циклу із забезпеченням їх просторово-часової координації. Необхідність цієї консолідації визначається завданнями зниження потреби в оборотних коштах, синхронізації поставок з процесами виробництва і ритейлу, посилення контролю закупівельних і виробничо-збутових витрат. Консолідація економічних потоків в рамках вертикально-інтегрованих виробничо-торговельних структур можлива на основі укладання сполучених договорів на реалізацію та поставку по всіх дочірніх ланках при координації участі головної компанії.

Результативність виробничо-торгового бізнесу вимагає постійного аналізу кон'юнктури ринку, збору та узагальнення значних обсягів різної інформації. Разом з тим, дані про стан бізнес-середовища, специфіку і рівні попиту на віддалених регіональних сегментах ринку, включаючи прикордонні території, часто запізнюються або надходять зі спотвореннями, що може стати причиною помилкових рішень.

Управління інтегрованими виробничо-торговими процесами повинно базуватися не тільки на точній інформації про можливе зростання / падіння сезонних продажів (тобто на тимчасовій характеристиці змін попиту), але і на просторовому визначенні цих змін. Ми вважаємо за необхідне систематичний моніторинг географії зміни попиту. Отримані дані дозволяють оптимізувати територіальне розміщення виробничих і торгових потужностей, складів, транспортних ділянок.

Умови виникнення та складу різних ризиків, що виникають в процесі функціонування торгово-виробничих структур, показують, що зниження рівня господарських ризиків залежить від своєчасної та повної інформації про внутрішньокорпоративне положення і зовнішнє середовище фірми. Тому, поряд з інформаційно-аналітичною ланкою головної компанії, слід виділити і її регіональні інформаційно-аналітичні координаційні філії, здатні максимально швидко і точно збирати й аналізувати інформацію з віддалених територій, включаючи такі специфічні, як прикордонні.

Ми вважаємо, що сукупність завдань управління сполученими бізнес-процесами в ІВТС може значно ефективніше вирішуватися, ґрунтуючись на розвитку функцій методичного, інформаційно-аналітичного та координаційного забезпечення, реалізованих спеціальним підрозділом – центром управління бізнес-інтеграцією (ЦУБІ).

ЦУБІ повинен вирішувати завдання регулювання господарських процесів в ІВТС з метою їх послідовної оптимізації спільно з фахівцями більш вузького профілю, безпосередньо забезпечуючих раціональність проходження товарно-матеріальних, фінансових та інформаційних потоків на конкретних етапах виробничо-торгового бізнесу.

Формування і розвиток ЦУБІ дозволить на основі систематичного аналізу витрат виробництва та обігу, оцінки ризиків та прогнозу розвитку забезпечувати сполучення інтересів всіх учасників ІВТС і підвищувати результативність функціонування всіх ланок за рахунок більшої ритмічності господарських процесів і оптимізації матеріальних потоків в цілях мінімізації витрат готової продукції, сировини і напівфабрикатів в ланцюзі «постачальник-виробник-оптова ланка-роздріб».

ЦУБІ може стати стрижневим елементом ІВТС, здатним істотно підвищити узгодженість роботи її виробничих і невиробничих підрозділів, враховуючи, що зона впливу і завдання ЦУБІ поширюються як на сферу управління наскрізним матеріалопотоком, так і на сферу управління інформацією.

Інформація, що поступає в ЦУБІ повинна накопичуватися, узагальнюватися та систематизуватися на основі розвитку наскрізної інформаційної системи. Сформовану при цьому єдину інформаційну базу ІВТС необхідно використовувати при розробці та реалізації стратегії її розвитку в умовах глобальної конкуренції.

Крім контактів, що обмежуються сферою ритейлу, доцільне підключення торговельних ланок до розробки, експертизи та реалізації інвестиційних проектів у виробничій сфері.

Підвищенню ефективності міжфірмової інтеграції може сприяти розвиток практики укладення договорів форвардного типу про закупівлі між виробничими і торговими ланками. Це забезпечить виробникам стійкий портфель замовлень і реалізацію їхніх товарів, а також дозволить мінімізувати витрати, пов'язані з утворенням немобільних запасів продукції та її пропусканням на ринок.

Серед ефективних шляхів розвитку інтеграційних відносин та мінімізації господарських ризиків на основі їх раціонального розподілу між партнерами потрібно особливо виділити формування стратегічних бізнес-спілок (СБС) – міжфірмових

коаліцій, утворених для досягнення довгострокових цілей на базі взаємовигідної, довірчої і скоординованої взаємодії.

Для ефективного управління СБС в його структурі необхідна наявність мозкового центру, що розробляє напрямки розвитку, що визначає стратегічні пріоритети і що виявляє ресурси і резерви для підвищення ефективності господарювання. В СБС, створення якого ініціюється ІВТС, ці завдання повинен вирішувати ЦУБІ. Можливі напрямки та форми виробничо-торговельної інтеграції представлені на рис 2.

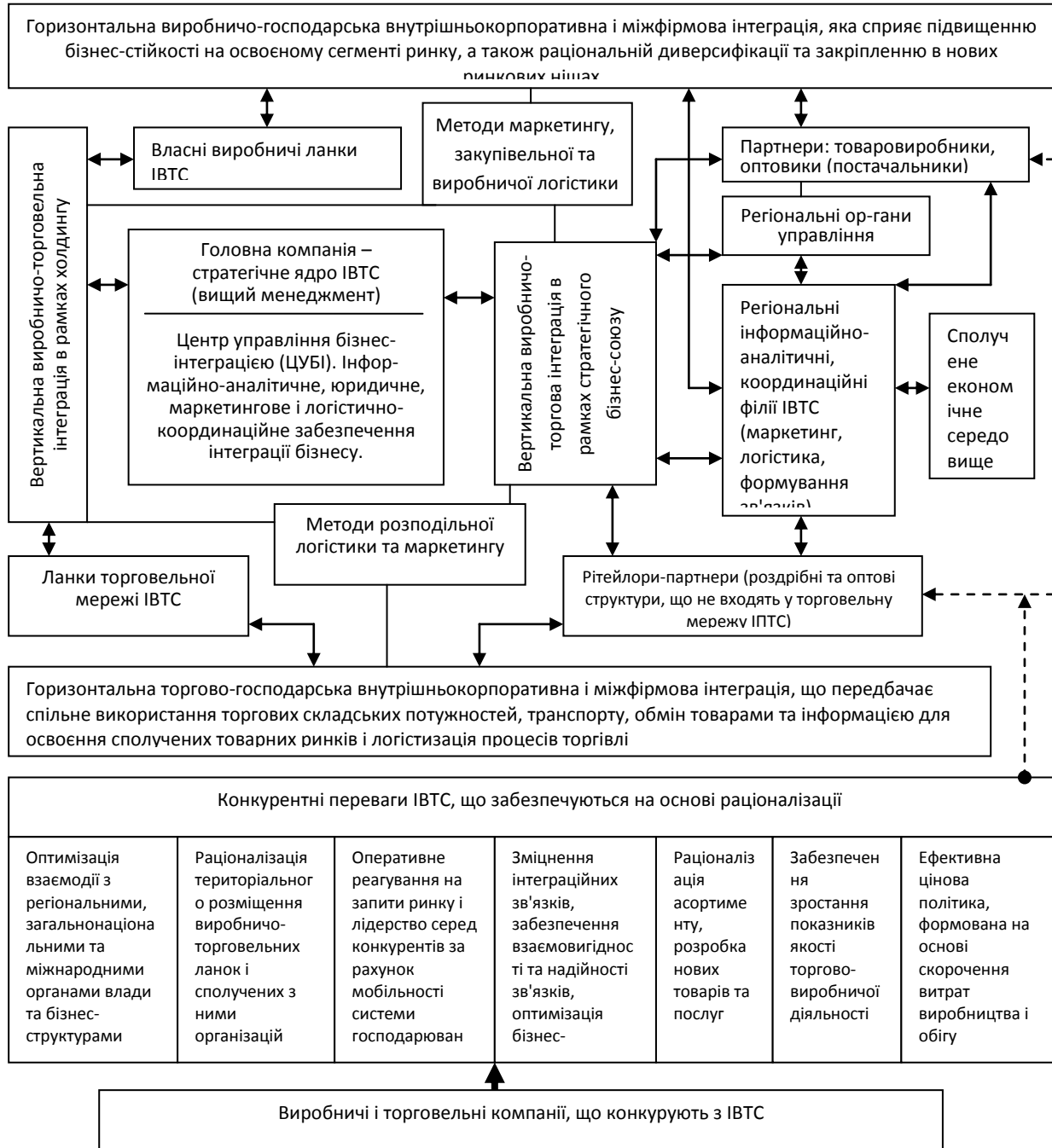


Рис. 2. Стратегічна схема управління розвитком інтеграційних відносин та конкурентних переваг виробничо-торговельних ланок, що входять до складу або є бізнес-партнерами ІВТС

В СБС, утвореному виробничо-торговельними структурами, доцільне включення фінансових організацій, що дозволять подолати дефіцит власних грошових коштів.

В процесі вибору партнерів по СБС і в ході подальшої взаємодії для забезпечення синергетичного ефекту слід враховувати ряд обставин: партнер повинен володіти потенціалом адекватного вкладу в інтегрований бізнес; цілі партнерів повинні бути сумісні, а вигоди взаємні; однобічні переваги в умовах СБС неприйнятні.

Однією з ключових проблем розвитку інтеграції в сфері міжфірмового, в. т.ч. міжнародного, бізнесу, є проблема узгодження інтересів учасників взаємодії [2].

Підвищення результативності інтеграційних відносин залежить від комплексу макро-і мікроекономічних умов. Система макроекономічного управління сферою виробничо-торговельної інтеграції, в тому числі різними напрямками міжрегіонального та прикордонного співробітництва, ґрунтується на відповідних закономірностях, принципах і правилах, які є основою методології державного управління. Методологія зумовлює, в свою чергу, інструменти менеджменту, тобто способи аналізу формують тенденції і механізми вирішення управлінських завдань. Цілі і інструментарій управління інтеграційними процесами на макрорівні визначають шляхи розвитку зовнішньоекономічної інтеграції у виробничо-торговельній сфері.

Однією з ключових ланок макроекономічного регулювання процесів участі українських господарюючих промислових суб'єктів у міжнародній інтеграції в даний час є Міністерство економічного розвитку і торгівлі України та інші міністерства, підрозділи яких на системній основі працюють над підвищенням ефективності механізмів міждержавної взаємодії в економічній області. Доцільне посилення координації діяльності підрозділів міністерств з ланками Торгово-промислової палати в сфері різних напрямків підтримки та регулювання діяльності ІВТС.

В цілях активізації інвестиційної підтримки вітчизняних учасників міжнародних бізнес-зв'язків на принципах державно-приватного партнерства необхідно ефективніше використовувати можливості інвестиційних фондів. Ефективним інструментом сприяння розвитку бізнес-інтеграції повинні стати регіональні інвестиційні фонди за участю коштів державного бюджету.

Для формування цілісного ієрархічного механізму управління інтегрованими промисловими бізнес-структурами, адекватного сучасним умовам глобальної конкуренції, необхідне системне об'єднання зусиль органів державного регулювання та безпосередніх господарюючих суб'єктів.

Висновки. В результаті дослідження визначено особливості та напрямки розвитку механізмів управління інтегрованими структурами в промисловій галузі, передумови розвитку інтеграційних відносин та забезпечення конкурентоспроможності інтегрованих промислових компаній. Сформована комплексна ієрархічна схема управління інтеграційними бізнес-процесами в умовах конкуренції. Висвітлено умови підвищення конкурентоспроможності виробничо-торговельних утворень, умови ефективного управління вертикально-інтегрованою виробничо-торговельною структурою. Сформульовано ключові завдання з оптимізації діяльності вертикально-інтегрованих бізнес-утворень та виділено основне завдання вертикальної виробничо-торговельної інтеграції. Обґрунтовано необхідність формування, розвитку та функціонування центру управління бізнес-інтеграцією. Серед ефективних шляхів розвитку інтеграційних відносин в промисловій галузі виділено формування стратегічних бізнес-спілок, тобто міжфірмових коаліцій, утворених для досягнення довгострокових цілей. Сформовано стратегічна схема управління розвитком інтеграційних відносин та конкурентних переваг виробничо-торговельних ланок, що входять до складу або є бізнес-партнерами інтегрованої виробничо-торговельної структури. Висвітлено ключові засади підвищення результативності інтеграційних відносин в промисловості.

Список використаних джерел:

- 1.Александрова Л.А. Промышленная интеграция: кластеры VERSUS холдинги // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – № 2 (51). – Саратов: СГСЭУ, 2014. – С. 25-29.
- 2.Бушуев А.Н. Факторы и модели формирования корпоративных образований в промышленности // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – № 4 (48). – Саратов: СГСЭУ, 2013. – С. 30-34.
- 3.Гагарина Г.Ю. Сетевые структуры и их роль в формировании и развитии пространственной интеграции экономики регионов // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – № 5 (44). – Саратов: СГСЭУ, 2012. – С. 17-19.
- 4.Долгий В.И. Региональные экономические интересы промышленных организаций: проблемы и противоречия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – № 5 (49). – Саратов: СГСЭУ, 2013. – С. 58-62.
- 5.Коваленко О.М. Стратегія і механізми регулювання діяльності вертикально-інтегрованих структур у харчовій галузі: проблеми теорії і практики: Монографія / О.М. Коваленко. – Херсон: Гринь Д.С., 2014. – 356 с.
- 6.Пілявський В.І. Агропромислова інтеграція: види та організаційно-правові структури / В.І. Пілявський // Наук. праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 2. – Т.1. Економічні науки. – Полтава: ПДАА, 2011. – С. 184-191.