

Д. В. КОЛЕСНИКОВ (Державне агентство України з управління державними корпоративними правами та майном, Україна)

СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ МОДЕЛЕЙ ВЕРТИКАЛЬНО-ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУР В УКРАЇНІ

Наведено результати наукового дослідження, яке спрямовано на розробку теоретико-методологічних механізмів створення ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур. Висвітлено наявність вертикально-інтегрованих структур на природно-монополічних ринках у приватному і державному секторах економіки та пріоритетні напрямки інтегрування.

Ключові слова: вертикально-інтегровані структури, природні монополії, конкуренція, кластер, економічна політика, організаційна структура

Приведены результаты научного исследования, которое направлено на разработку теоретико-методологических механизмов создания эффективных моделей вертикально-интегрированных структур. Отражено наличие вертикально-интегрированных структур на природно-монополических рынках в частном и государственном секторах экономики и приоритетные направления интегрирования.

Ключевые слова: вертикально-интегрированные структуры, природные монополии, конкуренция, кластер, экономическая политика, организационная структура

The results of scientific research aimed at development of methodology-theoretical mechanisms of building the effective models of vertically-integrated structures are presented. A presence of vertically-integrated structures on natural-monopolistic markets at private and governmental sectors of economy and priority directions of integration are given.

Keywords: vertically-integrated structures, natural monopolies, competition, cluster, economic policy, organizational structure

Інтеграційні процеси постійно відбуваються в економіці будь-якої країни. Ці процеси мають горизонтальну та вертикальну спрямованість. Якщо горизонтальна інтеграція в основному переслідує мету більшого впливу на ринок виробниками, спрямована на зменшення рівня конкуренції, то вертикальна інтеграція носить технологічний характер і спрямована на об'єднання підприємств що пов'язані ланцюгом доданої вартості певної продукції. Така інтеграція дозволяє знизити собівартість продукції шляхом зниження трансакційних витрат, економії на виконанні спільних функцій (адміністративних, маркетингових, господарських та ін.), оптимального використання ресурсів, тощо.

З точки зору державного управління інтеграційні процеси є позитивним явищем, якщо вони відповідають економічній політиці держави. Негативними наслідками інтеграційних процесів для держави є монополізація ринків, впровадження неефективних механізмів державного управління через лобювання інтересів великими інтегрованими структурами. Позитивними наслідками для держави є ті інтеграційні процеси, які ведуть до підвищення ефективності виробництва, конкурентоспроможності інтегрованої структури та економіки взагалі. На

сьогодні актуальною є тематика наукових досліджень, котрі вирішують проблеми державного управління інтеграційними процесами.

При дослідженні останніх публікацій можна стверджувати, що різні аспекти формування інтегрованих структур розглядалися багатьма авторами. Зокрема, процеси інтеграції у галузях економіки досліджували Люльчак З. С., Карпій О. П., Ільчук Г. І. [6], Кузьменко Л. Г. [5], Підлісний П., Чеховська М. [8], Скопенко Н. С., Тюха І. В. [11], а також інтеграційні процеси у контексті інноваційного розвитку досліджує Федулова Л. І. [14], кластерна інтеграція представлена у дослідженнях Третька В. В., Любохинця О. В. [13], Добуша Ю. Я. [4]. Проте додаткового дослідження потребують теоретико-методологічні підходи до формування ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур.

Метою цієї статті є вирішення проблеми формування ефективних, з точки зору держави, моделей вертикально-інтегрованих структур. Для протидії негативним наслідкам інтегрування суб'єктів господарювання ці процеси повинні відбуватися під контролем держави, а тому на державному рівні повинна бути сформульована концепція інтеграційних процесів та розроблення моделі інтеграційних утворень.

Основні результати дослідження

Для вирішення поставленого питання потрібно сформулювати принципи державної економічної політики щодо процесів інтегрування. Бачення цілей, принципів, завдань державного управління інтеграційними процесами міститься у наукових роботах Люльчака З. С., Карпій О. П., Ільчук Г. І. [6], Федулової Л. І. [14], Кузьменка Л. Г. [5].

Зокрема, стратегічні цілі державної економічної політики щодо інтеграційних процесів у паливно-енергетичному комплексі Люльчак З. С., Карпій О. П., Ільчук Г. І. формулюють як [6]:

- зростання конкурентоспроможності;
- використання ефекту синергії;
- мінімізацію суспільних витрат реструктуризації паливно-енергетичного комплексу;
- зростання енергетичної безпеки країни;
- зростання доданої вартості, та конкретизують стратегічні цілі тактичними [6]:
- зростання використання існуючого потенціалу підприємств;
- збільшення вартості фірми;
- більшу силу впливу на ринок (певніший ринок збуту),
- зменшення загроз з боку конкурентів (нейтралізація конкурентів),
- отримання економічно-фінансових переваг, зокрема податкових;
- зменшення операційних витрат;
- мінімізацію ризику діяльності (зокрема через диверсифікацію дій);
- диверсифікацію діяльності, зокрема в аспекті комплементарних продуктів (теплоносій, гаряча вода);
- приваблення бізнес-партнера (покращання конкурентної ситуації),
- прямування до досягнення і збереження екологічних стандартів,
- захист локальних ринків праці (стабільніша зайнятість),
- можливість приватизації паливно-енергетичних комплексів.

Цілі, які сформулювали у своїх роботах Люльчак З. С., Карпій О. П., Ільчук Г. І., стосуються лише паливно-енергетичного комплексу і для використання на загальнодержавному рівні потребують певного уточнення і доповнення, окрім цього, тактичні цілі інтегрування подані під кутом зору суб'єктів інтегрування, а не держави.

Федулова Л. І. ж у своїй роботі виділяє завдання інтегрованих корпоративних об'єднань як [14]:

- концентрацію інвестиційних ресурсів на пріоритетних напрямках розвитку економіки;
- забезпечення фінансовими ресурсами сфери промислових НДДКР та прискорення НТП;
- підвищення експортного потенціалу та конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств;
- сприяння демонополізації ринків продукції промислового комплексу;
- здійснення прогресивних структурних змін в промисловості;
- формування раціональних технологічних та коопераційних зв'язків;
- розвиток конкурентного економічного середовища.

Тобто Федулова Л. І., ставлячи завдання перед інтегрованими структурами, вбачає, що вони відіграватимуть позитивну роль у формуванні державної інноваційної та інвестиційної політики та сприятимуть посиленню конкуренції і зміцнюватимуть експортний потенціал держави.

Кузьменко Л. Г. у своїй роботі наводить принципи державного регулювання інтеграційних процесів у сфері природних монополій європейських країн, серед яких є принцип лібералізації ринків (тобто конкуренція повинна бути присутньою на будь-яких ринках); обмеження конкуренції європейськими державами (не повинно виходити за рамки, необхідні для успішного виконання суб'єктами природномонопольних ринків своїх завдань); рівність усіх форм власності (тобто держава не повинна надавати будь-яких спеціальних преференцій підприємствам державної форми власності) [5].

Враховуючи напрацювання вітчизняних вчених, можна сформулювати власне бачення принципів державного управління інтеграційними процесами в економіці, а саме:

Принцип недопущення монополізації ринків. Для цього державна економічна політика повинна бути спрямована на протидію інтеграційним процесам, які створюють умови для посилення монопольного становища певного суб'єкта господарської діяльності. У зв'язку з цим принципом держава повинна заохочувати вертикальні інтеграційні процеси, оскільки горизонтальні процеси, у більшості випадків, мають на меті завоювання монопольного становища. Цей принцип потрібно використовувати

обачно стосовно вітчизняних і іноземних виробників, оскільки, як зазначає Федулова Л. І., певні європейські країни інколи дозволяють вітчизняному виробнику монополізувати вітчизняний ринок для того, щоб він зміг досягнути конкурентних переваг на зовнішніх ринках [14].

Принцип послідовності реформування. Цей принцип означає, що наступні дії держави щодо реформування економіки повинні узгоджуватися з попередніми діями. Наприклад, у електроенергетиці вже здійснені кроки з розподілу ринку на природномонопольний та конкурентний сектори (приватизація обленерго), тому недоцільно переходити на монопольну модель організації енергетичного ринку (який існує у Франції, Японії та Польщі).

Відповідність стратегії економічної безпеки України. Не повинна допускатися інтеграція суб'єктів господарювання, внаслідок якої можуть виникати загрози економічній безпеці держави. З точки зору професора Сухорукова А. І., загрози економічній безпеці – це чинники, що ускладнюють саморегуляцію економіки та реалізацію економічних інтересів, спричиняють вихід економічних показників за межі нормативних або граничних значень [12]. Такі загрози можуть виникати у разі нерегульованої державою монополізації ринків, від яких залежить розвиток економіки у цілому (до таких ринків можуть відноситися газовий ринок, ринок нафтопродуктів, ринок електроенергії тощо).

Інтеграція повинна бути спрямована на збільшення ланцюга доданої вартості продукції. Інтеграція суб'єктів господарювання, яка не спрямована на збільшення ланцюга доданої вартості, ефективною є лише в тому випадку, якщо вона спрямована на отримання ефекту масштабу. У всіх інших випадках вона спрямована на монополізацію ринку, і тому держава не повинна заохочувати такого роду інтеграцію.

Інтеграція з метою підвищення ефективності. Інтеграція суб'єктів господарювання повинна відбуватися з метою підвищення ефективності господарської діяльності. Підвищення ефективності може відбуватися за рахунок ефекту масштабу, скорочення спільних функцій, ефекту синергії та ін., але, якщо наперед відо-

мо, що інтеграція не спрямована на підвищення ефективності, то вона не повинна заохочуватися державою.

Для ефективного функціонування вертикально-інтегрованих структур доцільно розробити моделі таких структур для ринків природних монополій та ринків, які не пов'язані з природними монополіями. Аналіз зарубіжної практики організації інтегрування на ринках природних монополій показує, що ефективними є дві основні моделі організації таких структур. Кожна з цих моделей передбачає стимулювання конкуренції.

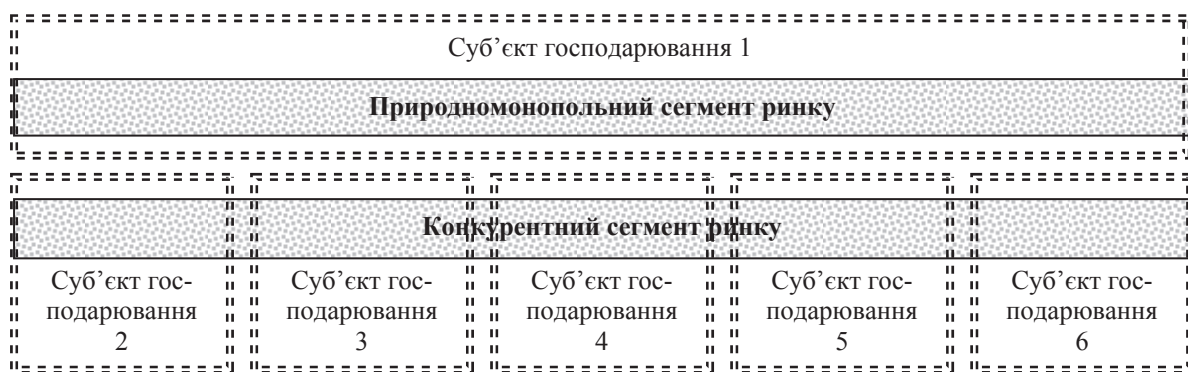
Перша модель базується на розмежуванні ринку природної монополії на природномонопольний сегмент та конкурентний сегмент. Схема такого ринку наведена у табл. 1.

За даної моделі природномонопольний сегмент ринку повинен належати державній компанії або приватній, яка жорстко регулюється державною кампанією, яка за оплату надає можливість користуватися іншим суб'єктам господарювання на рівних умовах. До природномонопольного сегменту ринку відносяться послуги, які надаються певною інфраструктурою (системою електромереж, мережею залізничних колій, газотранспортною системою, тощо). До конкурентного сегменту відноситься продукція, яка є предметом угод на певному ринку (електроенергія, природний газ, послуги з перевезення, послуги зв'язку, тощо).

Роль держави за даної моделі зводиться до регулювання відповідного ринку (практика зарубіжних країн показує, що таке регулювання повинно бути жорстким), володіння одним або кількома суб'єктами господарської діяльності, які обслуговують ринок. Конкуренція приватної та державної форми власності дозволяє державі більш чітко відслідковувати стан справ на ринку, а також забезпечувати надання низьковартісних послуг певним категоріям споживачів або здійснювати виробництво певних продуктів (послуг), які є непривабливими для приватного сектору.

У практиці зарубіжних країн існує також інша модель організації ринку природних монополій. Ця модель передбачає штучний поділ природномонопольного сегменту ринку між вертикально-інтегрованими суб'єктами господарювання. Ця модель поєднує переваги вертикальної інтеграції з конкурентними засадами господарювання. Схематично дана модель наведена у табл. 2.

**Модель ринку природної монополії, що базується на розмежуванні ринку
на природномонополийний та конкурентний сегменти**



Ця модель функціонує як модель ринку, що не є природномонополийним. На практиці вона реалізована у сфері залізничних перевезень США, де залізнична інфраструктура поділена за географічним принципом між вертикально-інтегрованими компаніями, котрі надають її у користування один одному за правилами, які встановлені державою. Держава, як і за умов першої моделі, може володіти однією або кількома вертикально-інтегрованими компаніями. Даний досвід може бути перенесеним і на інші сфери діяльності, такі як електроенергетика, газовий сектор, водопостачання, тощо. Спільними рисами першої і другої моделей організації природномонополийного ринку є необхідність жорсткого державного регулювання.

Можлива і третя модель організації природномонополийного ринку – це модель, за якою ринок повністю належить одному монополісту (як правило, державної форми власності). Дана модель відрізняється стабільністю та прогнозованістю і може бути застосована до стратегічно важливих галузей діяльності. На практиці ця модель використана в електроенергетиці Франції. Слід зауважити, що ця модель, незважаючи на свою теоретичну простоту, насправді не є простою.

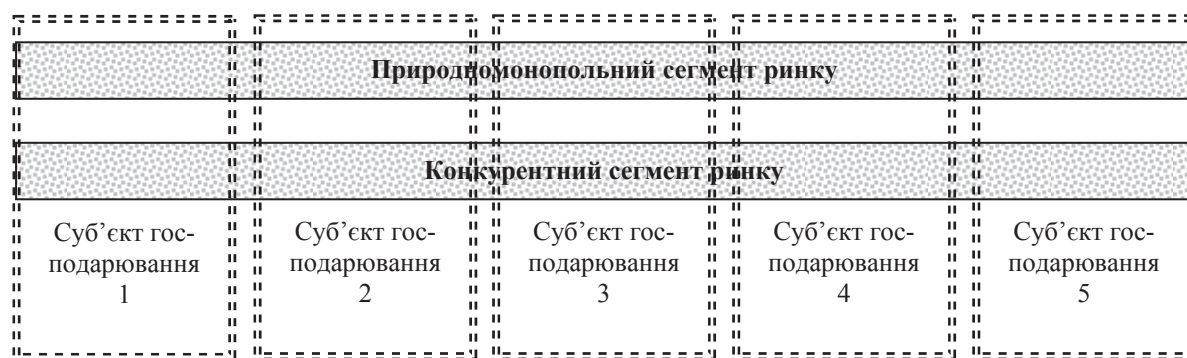
На сьогодні модель газового сектору України є подібною до третьої моделі організації природномонополийного ринку. Останні роки її функціонування показують, що державний монополіст НАК «Нафтогаз України» є заручником політичної ситуації. Співпраця цього суб'єкта з приватними компаніями створювала можливості для витоку капіталу, в результаті технічний стан газотранспортної системи України є незадовільним. З іншого боку електроенергетичний сектор України працює за моделлю, наближеною до першої, і хоча його роботу не можна вважати ідеальною, проте приватизація обленерго (тобто створення конкурентного сегменту ринку) дозволила вивести цей сектор з глибокої кризи, забезпечити своєчасність платежів за надані послуги.

Однією з важливих характеристик ефективної моделі вертикально-інтегрованої структури є її організаційно-правова форма, формально закріплює характер зв'язків між елементами інтегрованої структури, між структурою та її власниками. Аналіз організаційно-правових форм господарських об'єднань, які можуть бути використані інтегрованими структурами, представлений у наукових роботах Буряка П. Ю., Лівіновської О. В., Підлісного П., Чеховської М., Скопенко Н. С., Тюхи І. В. [2, 8, 11].

Вертикально-інтегровані структури в Україні можуть використовувати організаційно-правову форму підприємства або господарського об'єднання. Організаційно-правова форма підприємства робить зв'язки між структурними одиницями інтегрованої структури жорсткими, оскільки вони після об'єднання приймають форму структурних одиниць новоствореного підприємства. Найбільш відповідною організаційно-правовою формою підприємства для утворення інтегрованої структури є акціонерне товариство. Функціонування цієї організаційно-правової форми регламентується Законом України «Про акціонерні товариства» [9].

Згідно з чинним законодавством України, господарські об'єднання можуть мати наступні організаційно-правові форми: асоціації, корпорації, консорціуми, концерни, холдингові компанії, промислово-фінансові групи [3, 10]. Організаційно-правові форми господарських об'єднань є більш гнучкими для цілей інтеграції господарських суб'єктів. Ці форми надають більше можливостей для вибору форм взаємодії між учасниками інтегрованої структури, які наведені у табл. 3.

Модель ринку природної монополії, що не базується на розмежуванні ринку на природномонополий та конкурентний сегменти



Серед охарактеризованих у табл. 3 організаційно-правових форм найбільш поширеними при вертикальній інтеграції є концерн та холдингова компанія. Ці організаційно-правові форми дозволяють найбільшою мірою централізувати управління об'єднанням.

Заслужує на окрему увагу такий різновид інтеграції як інтеграція навколо певного кластеру. Кластер – це група технологічно пов'язаних підприємств, які регіонально локалізовані [4, 13]. Науковими дослідженнями та практикою господарювання доведено, що кластерний тип інтеграції дозволяє суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств, які входять до кластеру.

У своїх роботах Третько В. В. та Любохинець О. В. називають наступні переваги кластерної інтеграції [13]:

- підвищення продуктивності підприємств за рахунок кращого доступу до висококваліфікованої робочої сили, спеціалізованої інформації, кращої мотивації керівників та працівників;
- збільшення темпів інновацій і визначення їх напрямку, створюючи фундамент для майбутнього економічного зростання;
- сприяння створенню нових підприємств, що, у свою чергу, призводить до збільшення та посилення кластера;
- розширення доступу до ринків збуту;
- збільшення гнучкості та створення ефекту великого масштабу.

Кластерний тип інтеграції дещо змінює уявлення про те, що інтеграція відбувається тільки у сфері великого капіталу. До кластера залучаються переважно середньо- та малочисельні підприємства. Для нашої держави кластерний тип вертикальної інтеграції є не менш важливим, ніж інтеграція великого капіталу.

Аналіз зарубіжних моделей кластерної інтеграції представлені у роботі Бойко Л. І. та Кудрі С. В. [1]. Зокрема, автори виділяють амери-

канську, шотландську та італійську моделі кластерів (табл. 4).

Для України, як країни, що не має довготривалих традицій інтегрування самостійних підприємницьких структур, також характерна італійська модель кластерної інтеграції, оскільки суб'єкти такої інтеграції прагнуть до максимального збереження економічної самостійності.

Ще однією важливою характеристикою моделі вертикально-інтегрованої структури є її організаційна структура. Види організаційних структур є усталеними в практиці господарської діяльності, тому підприємству чи об'єднанню доцільно обрати той тип структури, котрий найбільше сприятиме реалізації його цілей. При формуванні організаційної структури потрібно враховувати загальні науково-практичні тенденції у цій сфері, які спрямовані на укрупнення одиниць розподілу праці, що покладаються в основу організаційних структур, децентралізацію повноважень, використання форм і методів, що сприяють прояву ініціативи працівників.

Укрупнення одиниць розподілу праці пов'язане з появою поняття «бізнес-процес», яке, на відміну від функції, спрямоване на реалізацію певної цілі діяльності підприємства чи об'єднання (функція спрямована на виконання певного відрізка роботи, яка не обов'язково прямо пов'язана з реалізацією певної цілі діяльності). Відповідно «бізнес-процес» лежить в основі процесного підходу до формування організаційної структури. Процесний підхід має основні переваги перед функціональним, а саме – дозволяє прискорити протікання процесів діяльності підприємства (а відповідно, вивільнити частину працівників), виконує мотиваційну функцію (працівник, орієнтований на виконання цілей, усвідомлює важливість своєї роботи для виконання місії організації, а відповідно, більше мотивований до якісної роботи).

**Характеристика організаційно-правових форм, що можуть бути використані
для створення інтегрованої структури**

Назва організаційно-правової форми	Визначення організаційно-правової форми	Характеристика організаційно-правової форми
Акціонерне товариство	Господарське товариство, статутний капітал якого поділено на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, корпоративні права за якими посвідчуються акціями [9].	Дана організаційно-правова форма може бути використана, якщо суб'єкти господарювання інтегруються шляхом злиття чи приєднання. Інтеграція самостійних господарюючих суб'єктів за цією організаційно-правовою формою є складною, оскільки після інтеграції вони повністю втрачають свою самостійність.
Холдингова компанія	Акціонерне товариство, яке володіє, користується та розпоряджається холдинговими корпоративними пакетами акцій (часток, паїв) двох або більше корпоративних підприємств [10].	Холдингова компанія – це досить гнучка організаційно-правова форма, котра дозволяє її учасникам вирішувати різноманітні завдання серед яких створення центру прийняття рішень та концентрації капіталу, оптимізація оподаткування, поєднання підприємств за технологічним принципом, розподіл ризиків між структурними одиницями холдингу.
Асоціація	Договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації [3].	Асоціація – це організаційно-правова форма, яка дозволяє найбільшою мірою зберегти незалежність її учасників. Як правило, ця організаційно-правова форма використовується підприємствами однієї галузі з метою координації їх діяльності та лобювання інтересів галузі в цілому, тобто при горизонтальній інтеграції.
Корпорація	Договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації [3].	Організаційно-правова форма, яка надає можливість її учасникам зберігати незалежність, проте вимагає від них делегування певних повноважень централізованому органу. З визначення цієї форми випливає, що вона призначена для вертикальної інтеграції. Може використовуватися як проміжний етап для створення більш жорсткої інтегрованої структури.
Консорціум	Тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проєктів тощо) [3].	Консорціум – це форма тимчасової інтеграції для виконання певних господарських цілей.
Концерн	Статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності [3].	Організаційно-правова форма, яка часто вживається при інтеграції. Передбачає централізацію управління у рамках одного найбільш потужного учасника.

Типові зарубіжні моделі кластерів [1]

Назва моделі	Характеристика моделі
Модель США	Підприємства кластера знаходяться в одному регіоні і максимально використовують його природний, кадровий та інтеграційний потенціал. Як правило, продукція кластерів орієнтована на експорт.
Шотландська модель	За цієї моделі ядром спільного виробництва стає велике підприємство, що об'єднує навколо себе невеликі фірми. Таку модель обирають країни Європейського Союзу.
Італійська модель	Більш гнучка і рівноправна співпраця підприємств малого, середнього і великого бізнесу. Фахівці вважають, що для країн з перехідною економікою найбільше підходить саме така форма кластерної організації виробництва.

Переваги і недоліки різних організаційних структур управління залежно від цілей підприємства чи об'єднання проаналізовані Петренком С. А., які наведено у табл. 5 [7]. Поряд з перевагами та недоліками організаційних структур підприємств та об'єднань, слід враховувати також те, що лінійно-функціональна організаційна структура є надто простою, щоб забезпечити управління інтегрованою структурою. Матрична же структура є дуже гнучкою, але вона використовується в обмеженій кількості видів діяльності. Зокрема, вона підходить для організації науково-дослідної, проектної, консалтингової діяльності, тобто для інтегрованої

структури найбільше відповідають лінійно-функціональна та дивізійна організаційні структури.

Виходячи з переваг та недоліків лінійно-функціональної та дивізійної організаційних структур, можна зробити висновок, що лінійно-функціональна структура більшою мірою підходить для жорстких форм інтеграції, коли суб'єкти інтеграції втрачають свою самостійність, а дивізійна – підходить для інтегрованих структур з більшою мірою самостійності суб'єктів інтеграції.

Таблиця 5

Переваги та недоліки типових організаційних структур [7]

Переваги організаційної структури	Недоліки організаційної структури
Лінійно-функціональна організаційна структура	
<ul style="list-style-type: none"> – швидке виконання дій щодо розпорядження та вказівок, які видаються вищестоящими керівниками нижчестоящим; – раціональне поєднання лінійних та функціональних взаємозв'язків; – стабільність повноважень та відповідальність персоналу; – єдність та чіткість розпорядництва; – оперативне прийняття рішень; – персональна відповідальність кожного керівника за результати діяльності; – професійне вирішення завдань спеціалістами функціональних служб. 	<ul style="list-style-type: none"> – дублювання управлінських функцій; – розпорошення відповідальності; – внутрішні виробничі бар'єри, які відділяють виробничі підрозділи від функціональних; – протиріччя між лінійними та функціональними керівниками; – протидія лінійних керівників роботі функціональних спеціалістів; – спотворення інформації функціональних керівників при її передачі лінійними керівниками виконавцям.
Дивізійна організаційна структура	
<ul style="list-style-type: none"> – забезпечує управління багатопрофільним підприємством із загальною кількістю працівників до 100 тисяч і територіально віддаленими підрозділами; – забезпечує більшу гнучкість та більш швидко реакцію на зміни у зовнішньому середовищі; – при розширенні самостійності відділень вони стають «центрами отримання прибутку», активно працюючи над підвищенням ефективності і якості виробництва; – більш тісний зв'язок виробництва зі споживачами. 	<ul style="list-style-type: none"> – розбіжності інтересів центру і дивізіонів; – «управлінці» відділені від виконавців значною кількістю рівнів управління; – основні зв'язки є вертикальними – це призводить до затягуванні процесу прийняття рішень; – дублювання функцій у центрі та в дивізіоні; – складність контролю з центру за порушеннями на місцях.

Висновки

1. Дослідження теоретико-методологічних засад формування ефективних моделей вертикально-інтегрованих структур дозволяють зробити висновок, що ефективними будуть ті моделі, котрі враховують галузеву специфіку та відповідають принципу послідовності реформування. Зокрема, щодо природномонопольних галузей, то вважаю, що нашій державі потрібно переймати досвід високорозвинених країн та створювати конкурентні сегменти на цих ринках, тим більше, що певні кроки у цьому напрямку вже здійснені у галузі електроенергетики. Монопольна модель функціонування таких ринків показала свою неефективність у газовому секторі.

2. Потрібно розробити концепцію державної економічної політики у сфері інтеграційних процесів, яка повинна охоплювати певні види інтеграції і протидіяти тим, які не відповідають стратегії державної економічної безпеки. Зокрема, повинен охоплюватися найбільш продуктивний вид вертикальної інтеграції – кластерна інтеграція, яка дозволить підвищити конкурентоспроможність середніх та малих підприємств, сприяти впровадженню інноваційних технологій у їх діяльність та покращити добробут регіонів.

3. Організаційні структури ефективних моделей вертикально-інтегрованих об'єднань повинні базуватися на сучасних методологічних підходах, а саме на процесному підході, за якого в основу організаційної структури покладається бізнес-процес, а не функція.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Бойко, Л. І. Кластерний аналіз як одна з ефективних форм співробітництва [Текст] / Л. І. Бойко, С. В. Кудря // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 327-331.
2. Буряк, П. Ю. Трансформація підприємницьких структур в умовах інтеграції [Текст] / П. Ю. Буряк, О. В. Лівіновська // Вісник Львівської держ. фінансової академії. Науковий журнал. – 2010. – № 18. – С. 7-16.
3. Господарський кодекс [Електрон. ресурс] : Закон України: за станом на 15.01.2011 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=436-15&p=1297332899958> 485
4. Добуш, Ю. Я. Особливості формування кластерів у рекреаційній сфері [Текст] / Ю. Я. Добуш //

- Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2008. – № 633. – С. 192-198.
5. Кузьменко, Л. Г. Світовий досвід регулювання суб'єктів природних монополій та основні напрямки вдосконалення їх регулювання в Україні [Текст] / Л. Г. Кузьменко // Наукові записки НаУКМА. Збірник наук. пр. –2007. – Т. 68: Економічні науки. – С. 40-47.
6. Люльчак, З. С. Засади консолідації підприємств у паливно-енергетичному комплексі України [Текст] / З. С. Люльчак, О. П. Карпій, Г. І. Ільчук // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2009. – № 649. – С. 109-120.
7. Петренко, С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства [Текст] / С. А. Петренко // Бюл. Міжн. Нобелівського екон. форуму. Збірник наук. пр. – 2010. – № 1 (3), Том 2. – С. 245-252.
8. Підлісний, П. Теоретичні та практичні підходи до створення вертикально-інтегрованої системи господарського управління на залізничному транспорті [Текст] / П. Підлісний, М. Чеховська // Економіст. – 2010. – № 5. – С. 58-62.
9. Про акціонерні товариства [Електрон. ресурс] : Закон України: за станом на 01.01.2011 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=514-17&p=1297332899958> 485
10. Про холдингові компанії в Україні [Електрон. ресурс] : Закон України: за станом на 15.01.2011 р. / Верховна Рада України. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=3528-15>
11. Скопенко, Н. С. Формування та функціонування інтегрованих об'єднань в олійно-жировій галузі України [Текст] / Н. С. Скопенко, І. В. Тюха // Економіка харчової промисловості. Наук. журнал. –2010. – № 3 (7). – С. 5-13.
12. Сухоруков, А. І. Проблеми фінансової безпеки України [Текст] : монографія / А. І. Сухоруков. – К.: НІПМБ, 2004. – 117 с.
13. Третько, В. В. Світовий досвід становлення та розвитку кластерів як інструмента активізації трансферу технологій [Текст] / В. В. Третько, О. В. Любохинець // Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка». – 2008. – № 628. – С. 331-336.
14. Федулова, Л. І. Інтеграційні процеси корпоративних структур: можливості для інноваційного розвитку економіки України [Текст] / Л. І. Федулова // Економіка і прогнозування. – 2007. – № 3. – С. 9-31.

Надійшла до редколегії 24.01.2011.

Прийнята до друку 27.01.2011.