**ТЕМА 8. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ПЕРЕДУМОВИ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ У ТУРИЗМІ**

**8.1. Передумови, мотиви та цілі інтеграційних процесів у туризмі.**

Початок ХХI ст. визначається активними, динамічними та глобальними трансформаціями у розвитку світового суспільства і структурними та секторальними змінами у підприємницькому середовищі, які потребують розроблення нової наукової парадигми, що адекватно враховує сучасні особливості та тенденції економічного розвитку на засадах інтеграції. Найвагомішими передумовами, що визначають стимулюючу роль інтеграційних процесів у діяльності економічних суб’єктів, є:

− загострення конкуренції, що спонукає до розвитку стратегічного потенціалу, формування унікальних компетентностей та високих конкурентних переваг через організаційно-економічну взаємодію суб’єктів;

− активний пошук нових перспектив і стратегічних орієнтирів функціонування підприємств на ринку з погляду забезпечення динамічності функціонування та потенційної прибутковості з урахуванням глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу, що потребує розроблення інноваційних моделей

та систем управління підприємствами в усіх секторах економіки у площині консолідування бізнес-процесів, диверсифікації діяльності, розширення регіональних меж організацій; налагодження результативної економічної взаємодії та стратегічного партнерства з постачальниками, споживачами, контактними аудиторіями, владою;

− швидкі трансформаційні зміни економічного середовища потребують оперативного врахування суб’єктами господарювання зовнішніх тенденцій шляхом запровадження та подальшого компліментарного розвитку нових організаційно-управлінських структур, форм та методів ведення бізнесу і партнерського та інтегрованого функціонування організацій, що сприятиме пошуку шляхів оптимізації управління інтегрованими структурами та вироблення ефективних механізмів спільного розвитку внутрішніх бізнес-процесів, консолідованого формування та використання матеріальних і нематеріальних активів, формування переваг інтегрованого маркетингу, запровадження інтегрованих інформаційно-комунікаційні технологій, систем управління якістю.

Економічна, фінансова та політична криза, яка супроводжується нестабільністю та турбулентністю зовнішніх умов функціонування підприємств, неузгодженістю та дисбалансом внутрішнього розвитку, неадекватним станом управління, відсутністю цілісної та ефективної системи менеджменту, все більше актуалізує питання формування інтеграційних процесів та пошуку ефективних інструментів управління ними. У комплексі заходів протидії кризовим явищам постає актуальне завдання забезпечення стійкості функціонування суб’єктів господарювання шляхом інтеграції діяльності, ресурсів, менеджменту і вимагає впровадження новітніх інтеграційних стратегій, забезпечення комплементарності технологічних процесів та вдосконалення інтеграційних відносин, розширення економічної взаємодії, спрямованої на формування синергії ключових компетентностей підприємств. Розвиток інтеграційних процесів сприяє узгодженню економічних інтересів учасників інтеграції, підвищенню ефективності та результативності їх діяльності і є пріоритетним стратегічним орієнтиром розвитку територій, галузей, національної та міжна-

родної економіки в цілому. Формування дієвих механізмів та інструментарію управління інтеграційними процесами на рівні підприємств забезпечує максимізацію їх прибутків, оптимізацію портфеля напрямів діяльності, стійке функціонування підприємств, підвищує їх безпеку при зміні зовнішніх умов.

Нові економічні феномени, що виявляються у складних відносинах у процесі інтеграції, співробітництва, партнерства, економічної взаємодії, зростання пріоритетності масштабів бізнесу, становлення нових типів економічної взаємодії суб’єктів, потребують конструктивного наукового переосмислення у сфері туризму.

Інтеграційні процеси зайняли домінуюче та пріоритетне місце у переліку феноменів та явищ, що визначають розвиток мега-, макро-, мікроекономіки та людства на найближчі десятиліття, стали особливою формою становлення суспільства та формування підприємницького середовища.

Дослідження семантики терміна *«інтеграція»* дозволило встановити, що це слово походить від латинського «integrum», що означає ціле, суцільне, цілісне, та «integration» – відновлення, заповнення, згуртування, об’єднання, взаємопроникнення, взаємозближення та взаємодоповнення. У перекладі з французької «integration» означає включення, залучення, групування. *Інтеграція* – невід’ємний компонент процесу розвитку, пов’язаний з об’єднанням у ціле різнорідних частин і елементів, що супроводжується ускладненням і зміцненням зв’язків між елементами, підвищенням рівня цілісності та організованості. Так, інтеграція є засобом зростання економічного потенціалу учасників через обєднання ресурсів, створення сприятливих умов діяльності, побудову закінчених технологічних циклів, упорядкування та координацію діяльності та управління, зниження витрат, зростання продуктивності праці, досягнення ексклюзивних конкурентних переваг, збільшення ринкової влади учасників, досягнення синергетичних ефектів, ліквідацію дискримінації та економічних бар’єрів, налагодження довгострокового співробітництва тощо. Тобто *інтеграція – це засіб досягнення будь-якої цілі, що визначає власник або уповноважений орган управління інтеграційною структурою.*

«Інтеграційний процес», що означає розвиток, поглиблення, взаємодію між суб’єктами господарювання; послідовну зміну стану взаємозв’язків між підприємствами або видами діяльності, які інтегруються.

Базисом і передумовою дослідження інтеграційних процесів у галузі туризму є аналіз наукових поглядів на еволюцію туризму, поглиблення сформованих наукових знань про туризм та виокремлення іманентних ознак та особливостей інтеграції суб’єктів туристичної діяльності. При цьому слід зазначити, що розвиток туризму та еволюція наукових поглядів на цей соціоекономічний феномен характеризується відсутністю ідентичних поглядів на періодизацію розвитку туризму та туризмознавства у науковому товаристві, крім того, означені дослідження не відображають тенденції здійснення інтеграційних процесів.

Найбільш вагомим науково-теоретичним підґрунтям щодо визначення фаз розвитку туристичного руху в країнах світового співтовариства слід вважати систематику, запропоновану польськими дослідниками В. Фрейєром, І. Енджейчик. Зазначену думку підтверджено та розвинено російськими вченими І. Зоріним та В. Квартальновим (виділено сучасний етап розвитку туризму – перехід до ринкових відносин), білоруським науковцем М. Кабушкіним (доповнено періодизацію фазою розпаду централізованої системи управління туризмом – з 1990 р.), професором Київського національного торговельно-економічного університету Т. Ткаченко (запропонано ввести у науковий обіг фазу переходу до сталого розвитку туризму з 1992 р.).

Виділяють такі фази інтеграційних процесів у туризмі: ранньоісторичну (у зв’язку із найбільшим часовим інтервалом її реалізації додатково виокремити періоди Стародавнього світу, Середньовіччя та Нового світу); початкову; зростання; масового туризму; сталого інноваційного розвитку та доповнити періодизацію фазою інтеграційного розвитку туризму, яка має власне соціоекономічне підґрунтя та пов’язана зі світовою кризою індустріального суспільства і переходом до інтернаціоналізації, глобалізації та експансії бізнесу, налагодженням результативної економічної взаємодії, формуванням стратегічного партнерства, розвитком інноваційних форм і механізмів здійснення підприємницької діяльності на засадах інтеграції.

Управління інтеграційними процесами – це процес (управлінська діяльність), спрямований на інтеграційний розвиток суб’єктів туристичної діяльності для створення високоякісного туристичного продукту та досягнення узгодженості економічних інтересів суб’єктів взаємовідносин. Отже, управління інтеграційними процесами – це сукупність принципів, методів, засобів і форм управління суб’єктами господарювання на засадах об’єднання або зближення, спрямованих на забезпечення консолідованої діяльності, спільного встановлення цілей та визначення стратегічних альтернатив розвитку з метою підвищення результативності їх функціонування, отримання синергетичних вигід та конкурентних переваг. З огляду на вищевикладене, управління інтеграційними процесами доцільно розуміти як процес системного формування, розвитку та використання спільного матеріальних і нематеріальних активів (як комплекс знань, умінь і навичок) суб’єктами господарювання через механізм інтеграційного розвитку, який забезпечує продукування унікальних конкурентних переваг, гармонізацію інтересів та отримання економічних вигід суб’єктів господарювання.

У широкому розумінні управління інтеграційними процесами суб’єктів господарювання – це цілеспрямований вплив на чинники та умови, які визначають внутрішні параметри діяльності інтегрованих формувань та їх розвиток у конкурентному середовищі та базуються на пріоритетах:

• формування нового стратегічного мислення, яке базується на посиленні економічної взаємодії суб’єктів господарської діяльності;

• забезпечення ієрархічності інтеграційними процесами і наскрізності розвитку процесів інтеграції в економічній системі (міжорганізаційний рівень, регіональний, національний, міжнародний);

• необхідність створення конкурентних переваг і врахування чинників часу як пріоритетного у формуванні інтеграційних процесів;

• сприйняття управління інтеграційними процесами як специфічного інноваційного управлінського процесу, який потребує формування власних теоретичних засад, методологічного інструментарію та практичних положень;

• урахування глобальних тенденцій розвитку економіки у процесі формування положень управління інтеграційними процесами, які визначають її особливоості: глобалізації та інтернаціоналізації бізнесу; зростання ролі інформаційних та інтелектуальних технологій, посилення конкурентної боротьби між суб’єктами господарської діяльності. Успіх стратегії конкуренції залежить від рівня використання технологій;

• трансформація управління ресурсами підприємства в управління знаннями та компетентностями інтеграційної структури, що пов’язується з необхідністю формування консолідованого стратегічного потенціалу суб’єкта господарювання як запоруки його успішного функціонування та подолання асиметрії знань на ринку туристичних послуг;

• сприйняття інтегрованої структури як організації, що визначається спеціалізованими принципами управління на засадах взаємодії та самонавчається, саморозвивається і постійно вдосконалюється;

• спільне створення цінностей виробником туристичного продукту, постачальниками, конкурентами, контактними аудиторіями, споживачами, органами влади. Таке розуміння пріоритетів управління передбачає трансформацію підходів до побудови моделі стратегічної поведінки підприємства на ринку в напрямі інтеграційного розвитку та стратегічної співпраці;

• орієнтація на перехід від ієрархічної моделі управління до мережевої, яка передбачає розширення форм і моделей консолідованого ведення бізнесу та стратегічної співпраці.

Переваги інтеграційних процесів.

Фінансові:

- одержання синергетичного та емерджентного ефектів;

- зниження трансакційних витрат;

- скорочення витрат, втрат, раціоналізація їх складу та структури;

- підвищення доходів, прибутку та рентабельності;

- додаткові фінансові можливості (залучення інвестицій, збільшення вартості капіталу;

- реалізація інвестиційних проектів.

Маркетингові (ринкові):

- зростання маркетингового потенціалу;

- адаптивність до зовнішніх умов функціонування;

- формування спільного ринку збуту;

- розширення географічної присутності;

- створення високого іміджу, унікального бренду чи торгової марки;

- консолідована реалізація маркетингових програм (цінових, товарних, просування );

- посилення конкурентної позиції, підвищення якості послуг

Управлінські:

- залучення до стратегічної співпраці партнерів,формування довготривалих відносин;

- отримання конкурентних переваг;

- узгодженість дій між учасниками;

- концентрація діяльності;

- можливості спеціалізації та глибшого поділу праці;

- виключення дублювання функцій;

- забезпечення підсилення економічних позицій учасників завдяки взаємопідтримці;

- консультаційна, управлінська, наукова підтримка;

- підвищення гнучкості та оперативності

- раціоналізація організаційної та управлінської структур, зв’язків та бізнес-процесів

Інформаційні:

- формування єдиної комунікаційної системи учасників;

- формування єдиної інформаційної системи учасників;

- формування спільної автоматизованої системи;

- зниження інформаційних бар’єрів, підвищення ступеня інформованості;

- стійкість інформаційних зв’язків.

Управлінські:

- залучення до стратегічної співпраці партнерів, формування довготривалих відносин;

- отримання конкурентних переваг;

- узгодженість дій між учасниками;

- концентрація діяльності;

- можливості спеціалізації та глибшого поділу праці;

- виключення дублювання функцій;

- забезпечення підсилення економічних позицій учасників завдяки взаємопідтримці;

- консультаційна, управлінська, наукова підтримка;

- підвищення гнучкості та оперативності

- раціоналізація організаційної та управлінської структур, зв’язків та бізнес-процесів

Науково-технологічні:

- реалізація спільних наукових, освітянських, дослідницьких проектів;

- швидке розповсюдження інновацій та зростання інноваційності;

- впровадження консолідованих технологій виробництва та організації;

- зростанням виробничих можливостей, ресурсного потенціалу ;

- одержання нових компетентностей

Ресурсні (операційні):

- концентрація ресурсного потенціалу;

- зростання ефективності використання ресурсного потенціалу;

- раціоналізація та оптимізація складу та структури ресурсів;

- більш повне використання ресурсних можливостей, їх перегрупування, маневрування;

- можливості залучення додаткових ресурсів;

- диверсифікація діяльності;

- розширення туристичної пропозиції.

Екологічні:

- дотримання вимог екологічних стандартів, норм та нормативів;

- раціональне використання обмежених природно-рекреаційних ресурсів;

- мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище.

Соціальні:

- дотримання вимог соціальних стандартів, норм;

- поліпшення умов праці;

- удосконалення системи мотивації;

- розвиток соціальних програм та проектів, корпоративної культури;

- підвищення соціальної відповідальності бізнесу.

Інфраструктурні:

- сприяння розвитку туристичної та ринкової інфраструктури;

- спільні проекти розвитку туристичної інфраструктури;

- розвиток аутсорсингу, консалтингу та інших обслуговуючих сфер.

**Недоліки, обмеження, проблеми інтеграційних процесів.**

*Зовнішні:* обмеженість державної підтримки, обмеженість можливостей, фінансування інтеграційних процесів, можливості порушення ринкової рівноваги, послаблення конкуренції, сприяння регіональній та галузевій ізольованості і замкнутості, недосконалість державного регулювання та законодавства, складність вибору надійних стратегічних партнерів, низька інтеграційна активність та ініціативність суб’єктів, низька взаємодія держави (публічного сектору) з бізнесом, недосконалість розвитку інфраструктури, сприяння створенню бар’єрів для виходу на ринок, втрата автономії, свободи дій, контролю над бізнесом, нівелювання владних інтересів керівництва, послаблення мотивації самостійного розвитку, наявність внутрішніх обмежень.

*Внутрішні:* можливість втрати права власності на спільно розроблені продукти, інновації; підвищення складності управління підприємством, відсутність дієвих механізмів управління ІС; проблема конфіденційності інформації; складність зіставлення отримуваних доходів і витрат між учасниками; втрата гнучкості, керованості внаслідок зростання масштабу бізнесу; розрізненість організаційної культури, цінностей, мотивів учасників (опір) змінам; недостатність кваліфікації та досвіду роботи у нових умовах, вірогідність внутрішніх конфліктів (між власниками, працівниками, менеджерами), можливість збереження слабких стратегічних позицій агентів, складність створення синергії різнорідними процесами та агентами складність узгодження цілей учасників, координаційні проблеми, складність створення єдиних програм та систем (маркетингу, логістики тощо), ризики спільної діяльності (втрата специфічних ресурсів, іміджу, продуктової та територіальної винятковості тощо),

**Іманентні елементи інтеграційної стратегії**

Інтеграційна політика (діапазон допустимих та бажаних дій за напрямом)

Інтеграційна програма, проект (сукупність дій на перспективу щодо інтеграційного розвитку)

Інтеграційний прийом (дії управлінського персоналу інтеграційної структури)

Параметри стратегічної позиції підприємства (стратегічні цілі)

Цілі інтеграції (фінансово-економічні, операційні, ринкові, спекулятивного характеру)

Методи інтегрування (кооперація, консолідація, партнерство, кластиризація, мережева взаємодія)

Інформаційне забезпечення процесу інтеграції

Способи інтегрування (пропозиція власникам, зворотна пропозиція, використання зобов’язань, укладання договорів, контрактів, угод)

Показники ефективності інтеграції (ефекти: синергізму; мультиплікативний та економічний (зростання прибутку, рентабельності; чистого грошового потоку; зниження витрат; вихід на нові географічні ринки; розширення збутової інфраструктури та ін.)

Ризики (інтеграційні обмеження)

Інструментарій інтеграції (прибуток, емісія акцій, придбання цінних паперів,кредити, фінансові зобов’язання)

Методи визначення ефективності інтеграції (фінансово-економічний, вартісний, стратегічний)

Джерела фінансування процесу інтеграції (власні, залучені)

Стратегічний потенціал: Фінансові ресурси. Трудові ресурси. Матеріальні ресурси. Нематеріальні активи (клієнтський, репутаційний потенціал )

Стратегічна зона господарювання (сегмент зовнішнього середовища функціонування підприємства)

Стратегічний господарський центр (сегмент внутрішньої будови підприємства)

**8.2. Організаційні форми інтеграції в туризмі.**

*Визначення понять "інтеграція" "інтеграційна структура". Організаційні форми інтеграційних структур у туризмі: асоціації, корпорації, концерни, консорціуми. Вертикальна та горизонтальна інтеграція. Інтеграційні процеси в готельній індустрії.*

Розрізняють дві моделі інтеграції: ***вертикальну та горизонтальну***. Вертикальна інтеграція дає можливість туристичній організації отримати владу на всіх етапах створення та дистрибуції продукту, стандартизувати процеси надання послуг та контролювати рівень цін і якості, забезпечити високе завантаження власних потужностей. **Вертикальна інтеграція** поділяється на вертикальну інтеграцію «вперед» та «назад». *Вертикальна інтеграція «вперед» охоплює інтеграцію підприємства з усіма підприємствами, послуги яких необхідні для формування пакета туристичних послуг.* *Вертикальна інтеграція «назад» охоплює інтеграцію туроператора з усіма підприємствами, що беруть участь у збуті туристичного продукту* [2].

Крім вертикальної інтеграції, в туризмі набула поширення **горизонтальна інтеграція** *– інтегрування однотипних підприємств, що належать до одного рівня в ланцюгу створення вартості і є між собою конкурентами.* Дана конкуренція проявляється у тому, що підприємства пропонують однакові або подібні продукти, однак працюють на різних географічних ринках. Це, наприклад, готельні мережі, мережі туристичних агенцій тощо. До горизонтальної інтеграції туристичні підприємства спонукають такі причини, як ефективне об’єднання зусиль, маркетингові переваги, зниження ризику, використання ефекту масштабу або економії, зумовленої зростанням обсягів виробництва. Перш за все, така економія досягається через централізацію функцій управління, спільне постачання тощо. Також правові ринкові обмеження щодо зростання підприємства всередині країни призводять до необхідності горизонтальної інтернаціоналізації [2]. Інтеграція не завжди означає участь в капіталі або об’єднання капіталу. Вона здійснюється у двох формах [2]:

1) концентрація (участь в капіталі інших підприємств, злиття капіталу купівля підприємства);

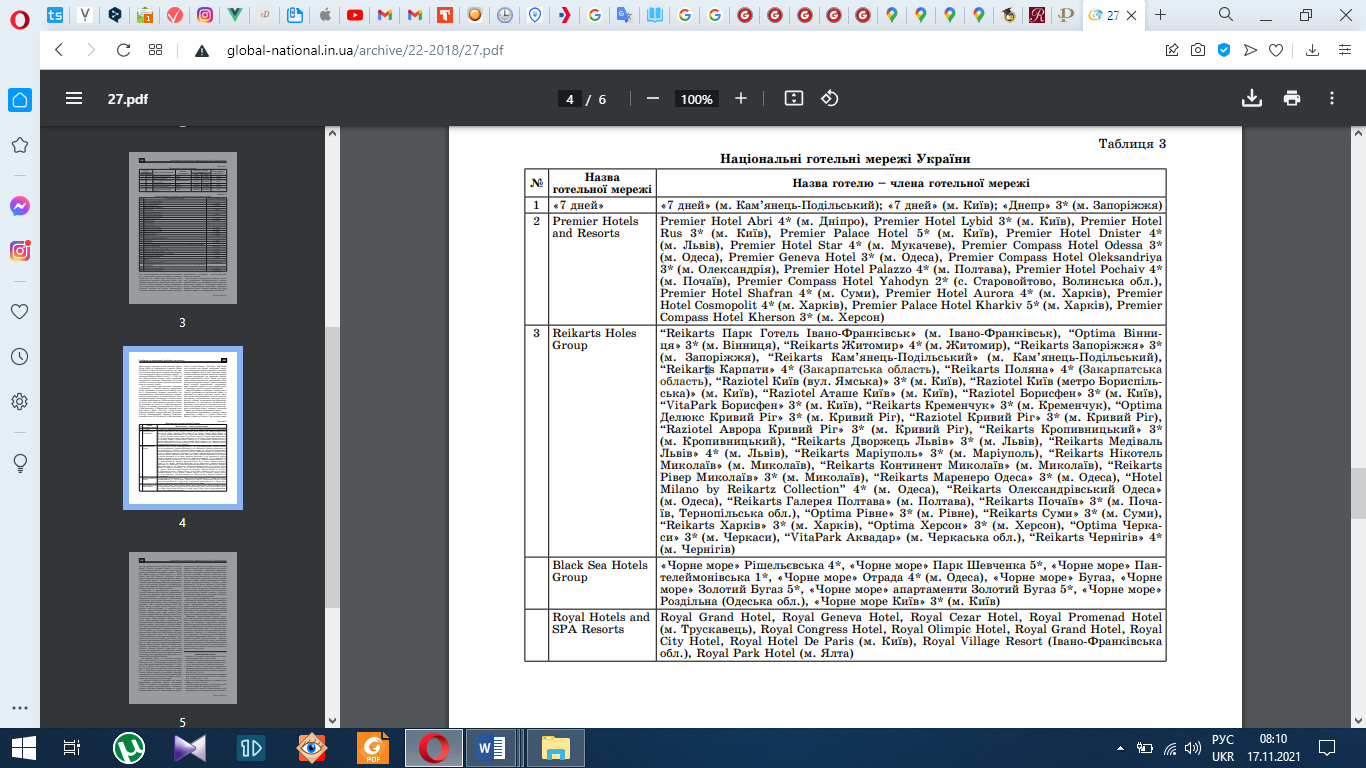
2) кооперування (кооперації, франчайзингові системи, стратегічні альянси).

У випадку кооперування підприємство залишається незалежним у правовому відношенні, але співпрацює з іншими для об’єднання зусиль і покращання результатів своєї діяльності.

Розвиток як національного, так і міжнародного туристичного бізнесу характеризується укрупненням провідних суб’єктів, що відбувається переважно за рахунок активізації процесів інтеграції: злиття й поглинання; розвитку сучасних форм управління – укладання франчайзингових контрактів, контрактів на управління, договорів оренди, лізингу, концесії; встановлення й підтримки моделей партнерської взаємодії; формування стратегічних альянсів тощо.

Ще з кінця 1990-х рр. в Україні з’явилися туристичні мережі різних форм і типів. Найбільш відомою франчайзинговою організацією в галузі туризму виступає «TUI Ukraine», яка працює на ринку з 1997 р. під торговими марками «Вояж-Київ» і «Галопом по Європах»; об’єднує 75 турагентств по Україні та входить до міжнародної групи компаній «TUI Travel PLC», яка об’єднує понад 3500 туристичних агентств у 180 країнах світу; має власні авіакомпанії (150 літаків), нараховує понад 50 тис. співробітників, обслуговує на рік понад 30 млн клієнтів. Активну інтеграційну стратегію займають і такі туристичні оператори: «Куда угодно», «Join UP», «Tez Tour» (об’єднує понад 20 міжнародних компаній: туристичні оператори, агенти, готелі, авіакомпанії; в Україні – 32 туристичні агентства); «Travel Professional Agency» (8 власних представництв, 6 агентств на умовах франчайзингу) тощо.

У готельному господарстві розвиток інтеграційних процесів розпочався з появою двох національних готельних мереж: «Прем’єр Готелі (Premier Hotels and Resorts)» (функціонує з 2003 р.), «Reikartz» (функціонує з 2003 р.).



Ресторанним мережам у світі на цей час належать близько 20 % обсягів ринку, що свідчить про наявні пepeвaги й шиpокi гоpизонти викоpистaння тaких модeлей стратегічної поведінки й розвитку. В Україні найвідомішими з них є: «Козирна карта», «Світова карта», «Eric’s family», «Happy days», «Конкорд груп», «Пивкофф» тощо. Одним із першопрохідців франчайзингу в Україні стала львівська компанія «Системи швидкого харчування» (FFS), що запустила мережу ресторанів швидкого обслуговування «Піца Челентано» ще в 1998 році. Пізніше вона стала розвивати ще три франчайзингові мережі закладів швидкого обслуговування: «Картопляна хата» (2001), «Кафе-пункт» (2002) і демократичні ресторани японської кухні «Япі» (2005).

За останні п’ять років спостерігається суттєва активізація діяльності як національних, так і міжнародних інтеграційних формувань на туристичному ринку України, проте вони знаходяться на етапі формування, їхній розвиток потребує тeоpeтичного обґpунтувaння оpгaнiзaцiйно–eкономiчних зaсaд і адаптації до укpaїнських peaлiй світових схeм і модeлeй інтеграційних відносин.

Інтеграція в туризмі надає значні конкурентні переваги підприємствам і забезпечує домінуюче положення на ринку, а саме: використання єдиного маркетингу, що дозволяє суттєво заощаджувати кошти на проведенні самостійних глобальних досліджень; навчання персоналу, підвищення його кваліфікації, можливість обміну професійним досвідом, здійснення централізованої підготовки кадрів, що значно скорочує витрати кожного учасника; доступність консалтингових та інших послуг фахівців-експертів у певних сферах; використання загальновизнаної марки, бренду, іміджу; систематичне застосування гнучкої цінової політики; функціонування єдиної об’єднаної системи бронювання послуг; застосування централізованої системи постачання й збуту; забезпечення високої якості обслуговування завдяки доступу до інноваційних технологій і наявності систем якості; використання мережевих принципів і стандартів роботи; надання інформаційної підтримки [1]. Для відновлення туристичного потенціалу України, подальшого розвитку туристичної галузі, створення конкурентного національного туристичного продукту необхідно на державному рівні забез-

печити сприятливі умови формування та розвитку інтеграційних проектів туристичних підприємств.

**Типологія інтеграційних процесів**

1. **Форма (економічна)** **-**  Контрактна (субконтрактна), Повна, Кооперативна, Акціонерна, Партнерська, Громадська
2. **Різновид (форма організаційна) - \***субпідряд \*аутсорсинг \*кластер \*лізинг \*технопарк \*концерн \*корпорація \*картель\*консорціум \*пул, \*конгломерат, \*трест\*венчурне фінансування \*франчайзинг, \*стратегічний альянс \*холдинг \*синдикат \*бізнес-інкубатор \*мережа (ланцюг) \* ФПГ \*асоціація \*дивізійна структура,\*контрактна група, \*керуюча компанія \*віртуальна корпорація \*універсальна туристична біржа\*код-шерінг \*сюдан \*чеболь
3. **Формат (методи, способи) -** \* створення \*злиття\* поглинання\* приєднання, об’єднання \* придбання\* рекомбінація\* виділення\* розподіл (ділення)\* перетворення(реорганізація)\* кооперація\* партнерство\* консолідація\* агрегування\* аліфірування\* агломерування

Розвиток інтегрованих форм господарювання в туризмі має нелінійний характер та не характеризується схемою витісненням певними варіантами інтеграції попередніх її форм.

**Переваги та недоліки інтегрованих структур**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Різновид інтегрованої**  **структури** | **Переваги** | **Недоліки** |
| Концерн | Формування єдиної власності учасників; високий ступінь  кооперування; зниження умовно постійних витрат; концентрація капіталу; можливість швидкого переливання капіталів у більш  прибуткові галузі | Втрата фінансової  незалежності учасниками;  жорсткий централізований  контроль; обмеження  капіталовкладень |
| Картель | Юридична, господарська, фінансова  незалежність учасників, зниження  рівня витрат на ведення конкурентної  боротьби; можливість здійснення  зовнішньоекономічної діяльності | Можливим є виникнення  монополізму в ціноутворенні;  послаблення конкурентних  механізмів |
| Конгломерат | Юридична та виробнича  самостійність; збільшення частки  ринку; розширення сфер впливу;  диверсифікація ризиків; доступ до  нових ресурсів та інноваційних  технологій | Фінансова залежність від  головної компанії; надмірна  диверсифікація продукту |
| Консорціум | Формалізація відносин на основі  договору; державне гарантування  виконання зобов’язань за проектами;  обмеження відповідальності  пропорційно частці вкладень у  проект; збереження юридичної,  господарської, фінансової  самостійності сторін (за винятком  діяльності у межах консорціуму) | Наявність ризиків у межах  частки вкладень у проект;  тимчасовий характер відносин |
| Синдикат | Централізація збуту та постачання;  зниження витрат на маркетинг;  фінансова та юридична незалежність;  доступ до ресурсів учасників;  відсутність конкуренції між  учасниками | Тимчасовий характер  взаємодії ; втрата комерційної  незалежності; вузька  спеціалізація |
| Асоціація | Добровільний характер відносин  (найбільш «м’яка» форма);  можливість юридичного оформлення;  збереження учасниками  господарської самостійності та права  юридичної особи; поглиблення  спеціалізації; персональна  зацікавленість учасників у  результатах діяльності; участь  учасників в управлінні асоціацєю | Учасники не несуть юридичну  відповідальність за результати  діяльності партнерів;  можливість швидкого виходу  з асоціації; інформаційний  характер централізації  управління |
| Трест | Концентрація капіталу; спільна  економічна політика; можливість  розвитку комбінованого  виробництва; розподіл прибутку та  ризиків пропорційно пайової участі | Втрата юридичної, фінансової  та господарської  самостійності учасників;  жорстка централізація  управління |
| Пул | Зниження тиску конкуренції;  розширення ринків збуту;  акумулювання прибутку у спільному  фонді; можливість участі в інших  об’єднаннях | Обмеженння можливостей  диверсифікації ризиків;  тимчасовий характер відносин |
| ПФГ(промислово-фінансова група) | Концентрація капіталу;  функціональна взаємодія  підприємств; зменшення постійних  витрат; наявність пільг та паритетних  умов функціонування відповідно до  законодавства; контроль за  використанням ресурсів; акцент на  впровадженні інновацій; зменшення  негативного впливу чинників  зовнішнього оточення | Складна процедура реєстрації;  складність пропорційного  зіставлення внеску та  результату за учасниками;  відсутність централізації в  управлінні |
| Стратегічний  альянс | Зниження рівня конкуренції між  учасниками; незалежність учасників  та можливість участі в інших  об’єднаннях; найменше законодавчих  обмежень щодо функціонування;  впровадження інновацій; реалізація  спільних програм та бізнес-проектів;  об’єднання ресурсів та отримання  доступу до ноу-хау, патентів;  довготривале співробітництво;  трансферт знань | Можливість поглинання  одних учасників іншими;  виникнення протиріч між  цілями альянсу і окремих  учасників |
| Холдинг | Єдність науково-технічної та  економічної політики для учасників;  самостійність учасників у виробничо-  господарській діяльності; управління  системою постачання; концентрація  капіталу; централізація управління  інвестиційними портфелями  учасників; розподіл господарських  ризиків | Можливість фінансової  підтримки нерентабельних  підприємств-учасників;  здійснення стратегічного  управління виключно  «стратегічним центром» |
| Корпорація | Захист привілеїв учасників;  самостійність учасників у межах  повноважень; постійна, основа  зв’язків; можливість обєднання  різних за розмірами капіталів;  підвищення конкурентоспроможності  продукту, централізація управління | Протиріччя між функціями  власності та контролю;  відсутність можливості участі  в інших об’єднаннях; подвійне  оподаткування (податки  сплачує і акціонер, і  корпорація); великі витрати на  управління |
| Контракна  група | Збереження права власності на  активи; високий рівень захисту  активів; альтернативність вибору  керуючої компанії; можливість  подальшого інвестування в бізнес;  можливість формування єдиного  технологічного ланцюга;  максимізація доходів та прибутків | Втрата операційного  контролю над бізнесом;  необхідність виплат  управлінської винагороди;  високі господарські ризики;  виникнення конкурентів;  неадекватне використання  ліцензій; труднощі з  достроковим розірванням  контрактних відносин |
| Керуюча  компанія | Розширення сфери впливу;  збільшення доходів з мінімальними  витратами; повна відсутність  необхідності у власному капіталі | Обмеження відносин терміном  контракту; обмеження доходу  сумою управлінської  винагороди; залежність від  фінансового положення  власника |
| Мережа  (ланцюг) | Забезпечення конкурентно-коопера-  ційних принципів роботи; спільне  використання інформації; децентралі-  зоване управління; координація  виробничо-маркетингових планів та  узгодження (а не об’єднання)  господарської діяльності; фінансова  незалежність; скорочення  операційних та трансакційних витрат;  гнучкість взаємовідносин; вибір  лідера на основі консенсусу;  наявність унікального бренду; здатність до самоорганізації; наявність  ефекту синергії; адаптивність у  зовнішньому середовищі | Слабкість функції  стратегічного контролю;  соціальні проблеми у  колективах; низька  підприємницька ініціатива;  надмірне розширення членів  може призвести до втрати  керованості; проблеми у  перерозподілі ресурсів |
| Франчайзингова  система | Для франчайзера: розширеня частки  ринку та зміцнення сфери впливу;  зростання обсягу доходу;  популяризація бренду; для франчайзі:  скорочення початкових інвестицій;  отримання управлінських та  виробничих технологій; можливість  використання відомого «бренду»;  ексклюзивність діяльності на певній  території; зменшення маркетингових  та інших операційних витрат;  консультаційна підтримка;  запобігання ризику банкрутства | Для франчайзера: зростання  операційних витрат; ризик  зганьбити ділову репутацію;  обмеження самостійності;  Для франчайзі: технологічна  залежність від франчайзера;  необхідність сплати роялті |
| Дивізійна  структура | Самостійна господарська діяльність  дивізійних учасників; координування  спільної діяльності центром  управління; висока адаптивність до  змін зовнішнього середовища;  орієнтація на потреби клієнта,  врахування територіальних умов;  економія витрат через об’єднання  певних управлінських функцій  (маркетинг, підготовка кадрів) | Максимізація зусиль на меті  дивізійного учасника; втрата  загального контролю над  системою; зниження  ефективності використання  ресурсів; можливість  конфліктів між учасниками |
| Код-шерінг | Добровільний партнерський характер  відносин; фінансова незалежність;  координація операційної діяльності;  взаємодопомога у вирішення «форс-  мажорних» проблем | Вузька спеціалізація  діяльності; втрата комерційної  та операційної незалежності;  фіксований рівень агентської  винагороди та прибутку;  внутрішня конкуренція між  учасниками |
| Універсальна  туристична  біржа | Фінансова та юридична самостійність  учасників; договірний характер  відносин між учасниками;  впровадження інноваційних  технологій обслуговування;  забезпечення формування та  реалізації високоякісного  туристичного продукту; створення  глобального інформаційного  туристичного постору; торгівля  туристичними послугами;  можливість створення та просування  єдиного бренду; економія витрат на  маркетинг | Можливість цінової  монополізації ринку; ризик  втрати репутації через  недобросовісних партнерів;  складність здійснення  контролю |
| Венчурне  фінансування | Можливості отримання початкового  капіталу для започаткування бізнесу на  основі довгострокового або  середньострокового інвестування  проектів; розвиток перспективних  бізнес-проектів та галузей економіки;  сприяння імплементації інновацій,  розвитку НДР; збереження  контрольного пакета акцій  ввласником; відсутність необхідності у заставі при кредитуванні; гнучкість  кредитування; зниження рівня  підприємницького ризику | Втрата економічної  незалежності та повного  контролю за бізнесом (частки  у статутному капіталі, акцій);  відсутність державної  підтримки; обмеженість  проектів та венчурних фондів |
| Лізинг | Сприяння розвитку інновацій;  вирішення проблеми «одночасних  капіталовкладень»; інвестування у  реконструкцію та оновлення  матеріально-технічної бази; можливість поступового та поетапного погашення боргу; вирішення проблеми «необхідності застави»; включення  лізингових платежів до собівартості  (податкові знижки) | Обмеження об’єктів, що  підлягають передачі у лізинг  (нематеріальні активи);  високий ступінь ризику  (втрата бізнесу; фінансовий  стан лізингодавця) |
| Субпідряд | Розвиток спеціалізації; сприяння  розподілу праці; встановлення  довгострокових відносини у сфері  матеріально-технічного забезпечення; економія ресурсів; умови для капіталовкладень у матеріальну базу; сприяння збуту; фінансова та консультаційна підтримка | Вузька спеціалізація; розвиток  внутрішньої конкуренції;  залежність від підрядчика |
| Аутсорсинг | Фінансова та господарська  незалежність; договірний характер  відносин; скорочення витрат на  виконання допоміжних процесів та  реалізацію управлінських функцій;  залучення знань; ефект  «зосередження» діяльності;  збереження контролю над основними  бізнес-процесами | Загроза конфіденційності;  додаткові витрати на  аутсорсинг; загроза  банкрутства аутсорсингової  компанії; складність  урахування впливу  «людського» чинника |
| Технопарк | Сприяння інноваційному розвитку  підприємництва; перетворення знань в інноваційний комерційний продукт;  територіальне зближення суб’єктів  господарювання; діяльність без  створення юридичної особи;  добровільний договірний характер  відносин; централізована координація  спільної діяльності; наявність  пільгового оподаткування | Конфлікт інтересів бізнесу та наукових закладів |
| Бізнес-  інкубатор | Розвиток підприємництва у регіонах;  сприяння розвитку пріоритетних  секторів економіки; впровадження  інновацій у діяльність економічних  суб’єктів; консалтингові послуги;  підтримання соціальної стабільності  та піднесення соціального  партнерства | Необхідність пошуку джерел  фінансування; обмеженість  видів діяльності, що є  об’єктами уваги бізнес-  інкубатора; відсутність  державного сприяння  розвитку |
| Кластер | Господарська, юридична та  фінансова незалежність учасників;  добровільність участі; територіальне  поєднання суб’єктів  господарювання; можливість  зменшення собівартості продукту;  збільшення частки ринку;  мобілізація ресурсів; можливість  участі учасників в інших  об’єднаннях; розвиток ресурсного  потенціалу дестинацій та  інфраструктури регіонів; залучення  до співпраці наукових закладів,  органів місцевої влади; посилення  конкурентних переваг учасників | Співробітництво між  учасниками відбувається  тільки в рамках договору:  обмежена можливість  спільних дій; конфлікт  інтересів учасників; потреба  у державній підтримці |

Очевидно, що немає організаційних форм, які б мали абсолютну перевагу над іншими; за певних обставин ефективнішими можуть виявитися одні форми, за інших – інші. Це потребує дослідження чинників та мотивів, які спонукають суб’єктів ринку до вибору способу формування інтеграційної взаємодії.