**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 ступінькооперування; зниження умовно постійних витрат; концентрація капіталу; можливість швидкого переливання капіталів у більшприбуткові галузі | Втрата фінансовоїнезалежності учасниками;жорсткий централізованийконтроль; обмеженнякапіталовкладень |
| Картель | Юридична, господарська, фінансованезалежність учасників, зниженнярівня витрат на ведення конкурентноїборотьби; можливість здійсненнязовнішньоекономічної діяльності | Можливим є виникненнямонополізму в ціноутворенні;послаблення конкурентнихмеханізмів |
| Конгломерат | Юридична та виробничасамостійність; збільшення часткиринку; розширення сфер впливу;диверсифікація ризиків; доступ донових ресурсів та інноваційнихтехнологій | Фінансова залежність відголовної компанії; надмірнадиверсифікація продукту |
| Консорціум | Формалізація відносин на основідоговору; державне гарантуваннявиконання зобов’язань за проектами;обмеження відповідальностіпропорційно частці вкладень упроект; збереження юридичної,господарської, фінансовоїсамостійності сторін (за виняткомдіяльності у межах консорціуму) | Наявність ризиків у межахчастки 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 міжучасниками | Тимчасовий характервзаємодії ; втрата комерційноїнезалежності; вузькаспеціалізація |
| Асоціація | Добровільний характер відносин(найбільш «м’яка» форма);можливість юридичного оформлення;збереження учасникамигосподарської самостійності та праваюридичної особи; поглибленняспеціалізації; персональназацікавленість учасників урезультатах діяльності; участьучасників в управлінні асоціацєю | Учасники не несуть юридичнувідповідальність за результатидіяльності партнерів;можливість швидкого виходуз асоціації; інформаційнийхарактер централізаціїуправління |
| Трест | Концентрація капіталу; спільнаекономічна політика; можливістьрозвитку комбінованоговиробництва; розподіл прибутку таризиків пропорційно пайової участі | Втрата юридичної, фінансовоїта господарськоїсамостійності учасників;жорстка централізаціяуправління |
| Пул | Зниження тиску конкуренції;розширення ринків збуту;акумулювання прибутку у спільномуфонді; можливість участі в іншихоб’єднаннях | Обмеженння можливостейдиверсифікації ризиків;тимчасовий характер відносин |
| ПФГ(промислово-фінансова група) | Концентрація капіталу;функціональна взаємодіяпідприємств; зменшення постійнихвитрат; наявність пільг та паритетнихумов функціонування відповідно дозаконодавства; контроль завикористанням ресурсів; акцент навпровадженні інновацій; зменшеннянегативного впливу чинниківзовнішнього оточення | Складна процедура реєстрації;складність пропорційногозіставлення внеску тарезультату за учасниками;відсутність централізації вуправлінні |
| Стратегічнийальянс | Зниження рівня конкуренції міжучасниками; незалежність учасниківта можливість участі в іншихоб’єднаннях; найменше законодавчихобмежень щодо функціонування;впровадження інновацій; реалізаціяспільних програм та бізнес-проектів;об’єднання ресурсів та отриманнядоступу до ноу-хау, патентів;довготривале співробітництво;трансферт знань | Можливість поглинанняодних учасників іншими;виникнення протиріч міжцілями альянсу і окремихучасників |
| Холдинг | Єдність науково-технічної таекономічної політики для учасників;самостійність учасників у виробничо-господарській діяльності; управліннясистемою постачання; концентраціякапіталу; централізація управлінняінвестиційними портфелямиучасників; розподіл господарськихризиків | Можливість фінансовоїпідтримки нерентабельнихпідприємств-учасників;здійснення стратегічногоуправління виключно«стратегічним центром» |
| Корпорація | Захист привілеїв учасників;самостійність учасників у межахповноважень; постійна, основазв’язків; можливість обєднаннярізних за розмірами капіталів;підвищення конкурентоспроможностіпродукту, централізація управління | Протиріччя між функціямивласності та контролю;відсутність можливості участів інших об’єднаннях; подвійнеоподаткування (податкисплачує і акціонер, ікорпорація); великі витрати науправління |
| Контракнагрупа | Збереження права власності наактиви; високий рівень захистуактивів; альтернативність виборукеруючої компанії; можливістьподальшого інвестування в бізнес;можливість формування єдиноготехнологічного ланцюга;максимізація доходів та прибутків | Втрата операційногоконтролю над бізнесом;необхідність виплатуправлінської винагороди;високі господарські ризики;виникнення конкурентів;неадекватне використанняліцензій; труднощі здостроковим розірваннямконтрактних відносин |
| Керуючакомпанія | Розширення сфери впливу;збільшення доходів з мінімальнимивитратами; повна відсутністьнеобхідності у власному капіталі | Обмеження відносин терміномконтракту; обмеження доходусумою управлінськоївинагороди; залежність відфінансового положеннявласника |
| Мережа(ланцюг) | Забезпечення конкурентно-коопера-ційних принципів роботи; спільневикористання інформації; децентралі-зоване управління; координаціявиробничо-маркетингових планів таузгодження (а не об’єднання)господарської діяльності; фінансованезалежність; скороченняопераційних та трансакційних витрат;гнучкість взаємовідносин; вибірлідера на основі консенсусу;наявність унікального бренду; здатність до самоорганізації; наявністьефекту синергії; адаптивність узовнішньому середовищі | Слабкість функціїстратегічного контролю;соціальні проблеми уколективах; низькапідприємницька ініціатива;надмірне розширення членівможе призвести до втратикерованості; проблеми уперерозподілі ресурсів |
| Франчайзинговасистема | Для франчайзера: розширеня часткиринку та зміцнення сфери впливу;зростання обсягу доходу;популяризація бренду; для франчайзі:скорочення початкових інвестицій;отримання управлінських тавиробничих технологій; можливістьвикористання відомого «бренду»;ексклюзивність діяльності на певнійтериторії; зменшення маркетинговихта інших операційних витрат;консультаційна підтримка;запобігання ризику банкрутства | Для франчайзера: зростанняопераційних витрат; ризикзганьбити ділову репутацію;обмеження самостійності;Для франчайзі: технологічназалежність від франчайзера;необхідність сплати роялті |
| Дивізійнаструктура | Самостійна господарська діяльністьдивізійних учасників; координуванняспільної діяльності центромуправління; висока адаптивність дозмін зовнішнього середовища;орієнтація на потреби клієнта,врахування територіальних умов;економія витрат через об’єднанняпевних управлінських функцій(маркетинг, підготовка кадрів) | Максимізація зусиль на метідивізійного учасника; втратазагального контролю надсистемою; зниженняефективності використанняресурсів; можливістьконфліктів між учасниками |
| Код-шерінг | Добровільний партнерський характервідносин; фінансова незалежність;координація операційної діяльності;взаємодопомога у вирішення «форс-мажорних» проблем | Вузька спеціалізаціядіяльності; втрата комерційноїта операційної незалежності;фіксований рівень агентськоївинагороди та прибутку;внутрішня конкуренція міжучасниками |
| Універсальнатуристичнабіржа | Фінансова та юридична самостійністьучасників; договірний характервідносин між учасниками;впровадження інноваційнихтехнологій обслуговування;забезпечення формування тареалізації високоякісноготуристичного продукту; створенняглобального інформаційноготуристичного постору; торгівлятуристичними послугами;можливість створення та просуванняєдиного бренду; економія витрат намаркетинг | Можливість ціновоїмонополізації ринку; ризиквтрати репутації черезнедобросовісних партнерів;складність здійсненняконтролю |
| Венчурнефінансування | Можливості отримання початковогокапіталу для започаткування бізнесу наоснові довгострокового абосередньострокового інвестуванняпроектів; розвиток перспективнихбізнес-проектів та галузей економіки;сприяння імплементації інновацій,розвитку НДР; збереженняконтрольного пакета акційввласником; відсутність необхідності у заставі при кредитуванні; гнучкістькредитування; зниження рівняпідприємницького ризику | Втрата економічноїнезалежності та повногоконтролю за бізнесом (часткиу статутному капіталі, акцій);відсутність державноїпідтримки; обмеженістьпроектів та венчурних фондів |
| Лізинг | Сприяння розвитку інновацій;вирішення проблеми «одночаснихкапіталовкладень»; інвестування уреконструкцію та оновленняматеріально-технічної бази; можливість поступового та поетапного погашення боргу; вирішення проблеми «необхідності застави»; включеннялізингових платежів до собівартості(податкові знижки) | Обмеження об’єктів, щопідлягають передачі у лізинг(нематеріальні активи);високий ступінь ризику(втрата бізнесу; фінансовийстан лізингодавця) |
| Субпідряд | Розвиток спеціалізації; сприяннярозподілу праці; встановленнядовгострокових відносини у сферіматеріально-технічного забезпечення; економія ресурсів; умови для капіталовкладень у матеріальну базу; сприяння збуту; фінансова та консультаційна підтримка | Вузька спеціалізація; розвитоквнутрішньої конкуренції;залежність від підрядчика |
| Аутсорсинг | Фінансова та господарськанезалежність; договірний характервідносин; скорочення витрат навиконання допоміжних процесів тареалізацію управлінських функцій;залучення знань; ефект«зосередження» діяльності;збереження контролю над основнимибізнес-процесами | Загроза конфіденційності;додаткові витрати нааутсорсинг; загрозабанкрутства аутсорсинговоїкомпанії; складністьурахування впливу«людського» чинника |
| Технопарк | Сприяння інноваційному розвиткупідприємництва; перетворення знань в інноваційний комерційний продукт;територіальне зближення суб’єктівгосподарювання; діяльність безстворення юридичної особи;добровільний договірний характервідносин; централізована координаціяспільної діяльності; наявністьпільгового оподаткування | Конфлікт інтересів бізнесу та наукових закладів |
| Бізнес-інкубатор | Розвиток підприємництва у регіонах;сприяння розвитку пріоритетнихсекторів економіки; впровадженняінновацій у діяльність економічнихсуб’єктів; консалтингові послуги;підтримання соціальної стабільностіта піднесення соціальногопартнерства | Необхідність пошуку джерелфінансування; обмеженістьвидів діяльності, що єоб’єктами уваги бізнес-інкубатора; відсутністьдержавного сприяннярозвитку |
| Кластер | Господарська, юридична тафінансова незалежність учасників;добровільність участі; територіальнепоєднання суб’єктівгосподарювання; можливістьзменшення собівартості продукту;збільшення частки ринку;мобілізація ресурсів; можливістьучасті учасників в іншихоб’єднаннях; розвиток ресурсногопотенціалу дестинацій таінфраструктури регіонів; залученнядо співпраці наукових закладів,органів місцевої влади; посиленняконкурентних переваг учасників | Співробітництво міжучасниками відбуваєтьсятільки в рамках договору:обмежена можливістьспільних дій; конфліктінтересів учасників; потребау 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.