

туації, наприклад, при прогнозі тенденцій розвитку виробництва і збуту продукції в рамках ФПГ на найближчий період часу, і, можливо, при аналізі функціонування сторонньої ФПГ, достовірні дані можуть відсутнювати, що також викликає необхідність інтервального оцінювання і, відповідно, використання імітаційних розрахунків.

Аналіз результатуючого розподілу коефіцієнта корпоративної ефективності дозволяє виявити неефективно працюючі команди ТЦ. В реальних умовах це може вимагати застосування додаткових заходів по корекції діяльності підприємств — збільшення фінансування, перерозподілу матеріальних ресурсів, модернізації обладнання, вдосконалення технологічних процесів, посилення контролю з боку центру, і — в разі потреби — вивід з ТЦ і належна заміна неефективно працюючих підприємств.

Представлена модель може використовуватися в ситуаціях, характерних відсутністю детальної кількісної інформації — як на стадії формування ТЦ, так і на етапі аналізу ефективності функціонування команд ФПГ.

Література

1. *Новиш Б. В.* Імітаційна модель оцінки часу реалізації складних програм з використанням дерева цілей. // Б. В. Новиш, Д. В. Шаститко. Економіка і управління. — Мн. Мінський інст. Управління, 2012. — Т. 29. — № 1. — С. 37—44.

Г. З. Шевцова, к.е.н.,
старший науковий співробітник,
Інститут економіки промисловості НАН України
e-mail: synergeticeconom@mail.ru

ВИКОРИСТАННЯ СИНЕРГІЗМУ В ІНТЕГРАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЯХ ПІДПРИЄМСТВ ХІМІЧНОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. ДОСВІД РОСІЇ

Шевцова Анна
Использование синергизма
в интеграционных стратегиях
предприятий химической
промышленности. Опыт России

Shevtsova Ganna
Using synergism in the integration
strategies of the chemical
enterprises. The experience
of Russia

Останніми роками в українській хімічній промисловості відбуваються важливі інституційні зміни, обумовлені активними

процесами переформатування й консолідації галузі. Ключові події на галузевому ринку M&A пов'язані з діяльністю в азотній та титановій підгалузях групи компаній Ostchem Holding AG, що є підконтрольною холдингу Group DF.

Як було показано у попередніх прикладних дослідженнях автора [1, 2], одним з основних мотивів інтеграційних стратегій у вітчизняному хімічному комплексі є реалізація різних видів організованої синергії. Аналогічний за змістом, але більш масштабний досвід використання стратегічного синергізму мають великі російські хімічні холдинги. Отже, вивчення, систематизація й аналіз їхнього досвіду є актуальним науково-практичним завданням у рамках загальної проблематики підвищення ефективності управління підприємствами на синергетичних засадах.

В якості теоретико-методичної бази роботи використані відомий збірник праць західних учених [3], низка публікацій вітчизняних науковців, а також результати власних досліджень щодо сутності, видів, джерел, умов прояву, оцінки та забезпечення позитивного синергізму в інтеграційних процесах. У статті [4] викладено аналогічні за постановкою питання застосування синергетичного підходу до оцінювання практичного досвіду формування й функціонування інтегрованих структур у металургії і комунальній сфері.

Вивчення й узагальнення російського досвіду реалізації інтеграційних стратегій у хімічному комплексі та аналіз їхньої синергетичної основи дозволяють виділити наступні моменти.

Домінуючу роль в інституціональній структурі російської хімічної промисловості відіграють потужні вертикально і горизонтально інтегровані компанії, що об'єднують добувні й переробні підприємства, логістичні оператори і збутові мережі (ВАТ «МХК «ЄвроХім», ВАТ «Акрон», ВАТ «ФосАгро», ВАТ «ОХК «УРАЛХІМ», ВАТ «Уралкалій», ВАТ «СДС Азот», ВАТ «Башкирська хімія» та ін.). Вони отримують загальновідомі вигоди синергізму, пов'язані з оптимізацією й уніфікацією всіх бізнес-процесів, координацією виробничо-збутової політики, нейтралізацією різких коливань ринкової кон'юнктури, зменшенням конкуренції на внутрішніх ринках і зміцненням конкурентних позицій на світових ринках, централізацією інвестиційної діяльності, стандартизацією управління й звітності, оптимізацією фінансових потоків на основі механізмів внутрішнього цінового і податкового регулювання, скороченням витрат на укладання і виконання комерційних контрактів.

Однак головною передумовою створення інтегрованих структур і формування відповідних стратегій злиття та поглинань є значна залежність хімії і нафтохімії від первинної сировини й енерговит-

рат. Отже побудова повних логістичних ланцюжків з метою стабілізації і здешевлення поставок енерго-сировинних ресурсів є основним трендом галузевого ринку M&A. Наприклад, у 2012 р. для розвитку свого азотного сегменту «ЄвроХім» здійснив придбання газовидобувної компанії «Північнафта — Уренгой», що дозволило підвищити самозабезпеченість групи природним газом до 25 %.

Ще одна особливість останнього часу — активізація діяльності ключових гравців російського хімічного ринку з розширення своєї присутності на міжнародних ринках, у тому числі шляхом придбання іноземних виробничих активів, систем транспортування і дистрибуції. Так, торік «ЄвроХім» придбав у компанії BASF бельгійський актив з виробництва мінеральних добрив, який отримав назву EuroChem Antwerpen, і компанію зі збуту азотних добрив K+S Nitrogen (тепер дистриб'юторська мережа EuroChem Agro). Основними джерелами синергії тут є приєднання до передового виробничо-технологічного досвіду (зокрема з енергоефективності), розвиток ділової культури, розширення географії продажів, оптимізація логістики.

Цікавими для науково-практичного аналізу є і зворотні приклади деінвестування з метою усунення негативної синергії. Таким можна вважати продаж у 2011 р. ВАТ «СИБУР — Міндобрива», яке створювалося як центр консолідації агрохімічних активів ВАТ «Газпром», і ВАТ «СИБУР — Руські шини» в рамках підготовки нафтохімічного холдингу «СИБУР» до IPO.

Таким чином, в інтеграційних стратегіях російських хімічних холдингів чітко простежується їхня орієнтація на пошук і реалізацію різних за змістом і формою прояву довгострокових синергетичних ефектів, які формують міцну базу їхніх стійких конкурентних переваг на внутрішніх і світових ринках.

Література

1. *Шевцова Г. З.* Розвиток синергетичних засад інституційних перетворень у хімічній промисловості / Г. З. Шевцова // *Економіка промисловості*. — 2006. — № 2(33). — С. 67—76.
2. *Shevtsova A.* Synergy in integration development of Ukrainian chemical industry enterprises / A. Shevtsova, S. Grechanaya. // *Economisti*. — 2013. — № 2. — Р. 45—51.
3. *Кемпбелл Э.* Стратегический синергизм / Э. Кемпбелл, К. Саммерс Лачс. — 2-е изд. — СПб.: Питер, 2004. — 416 с.
4. *Булеев И. П.* Проблемы оценки эффективности интеграции предприятий: синергетический подход / И. П. Булеев, С. В. Богачев // *Економіка промисловості* — 2009. — № 4(47) — С. 126—135.