

## РОЗРОБКА ПРОЦЕДУР ОРГАНІЗАЦІЙНОГО ОФОРМЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ НЕВЕЛИКИХ ПІДПРИЄМСТВ

*В статті розглянуто передумову використання економічної інтеграції невеликих підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності та окреслені принципи організації взаємодії між потенційними бізнес-партнерами. Розроблено процес консолідації підприємств, який складається із послідовного проходження певних стадій: такої, яка передують запровадженню економічної інтеграції, безпосередньо інтеграційної та післяінтеграційної*

*The pre-condition of the use of economic integration of small enterprises with the purpose of increase of their competitiveness has been considered and principles of organization of co-operation between the potential business-partners were outlined. The process of consolidation of enterprises was developed in the article. It consists of the successive passing of the certain stages, which precede introduction of economic integration, directly integrative and post-integrative.*

Посилення конкуренції ускладнює і без того жорсткі умови підприємницької діяльності в ринковій економіці та спонукає власників невеликих підприємств (НП) до пошуку нових підходів до підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Посилення конкурентних позицій вітчизняних НП (як на вітчизняних, так і на закордонах ринках) значною мірою досягається шляхом переходу суб'єктів господарювання на інноваційно-інтеграційні засади управління, в тому числі через об'єднання їх господарських потенціалів, яке передбачає врахування інтересів кожного учасника консолідації за умов єдності їх стратегічних цілей – економічну інтеграцію.

Ключовими передумовами позитивної ухвали про участь в економічній інтеграції є перспективи, які очікують невелику фірму в даному контексті: колективна закупівля матеріалів, напівфабрикатів та інших вхідних ресурсів збільшеними обсягами з отриманням від продуцентів або посередників заохочувальних знижок; використання трансфертних цін при взаємних поставках деталей, комплектуючих виробів в межах інтеграційного утворення; застосування узгодженої цінової політики на освоєних ринках збуту без порушення норм чинного антимонопольного законодавства; використання тимчасово вивільнених виробничих потужностей господарських партнерів та заощадження з рахунок цього власних інвестиційних коштів; мобілізація тимчасово незайнятої робочої сили та надання роботи найманим працівникам при виконанні термінових замовлень контрагентами; укладання великих контрактів та отримання держзамовлень завдяки скоординованим діям на торгах або аукціонах; спрощення доступу до кредитних ресурсів завдяки об'єднанню активів, що розглядаються банками як об'єкт застави тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, присвячених інтеграційним процесам підприємств, виявив, що як вітчизняні, так і закордонні науковці приділяють вивченню процесу економічної інтеграції все більше і більше уваги. Дослідженню теоретико-методологічних засад розвитку інтеграційних процесів на виробничих підприємствах присвячені праці І. Ансофа, Г. Антонова, П. Бураяка, З. Варналія, М. Войнаренка, О. Зав'ялова, О. Замазій, В. Захарченко, А. Матицина, В. Парсяка та ін. Проте, поза увагою більшості вчених залишається осмислення методологічних засад розвитку економічної інтеграції як інструменту завоювання лідерства у конкурентній боротьбі в умовах економічної глобалізації. Це обумовило мету публікації – обґрунтування прикладних аспектів впровадження економічної інтеграції невеликих підприємств з метою підвищення їх конкурентоспроможності.

Детальний аналіз господарської практики дозволив виділити ряд принципів, за умов дотримання яких економічна інтеграція відповідатиме очікуванням сторін, що до неї вдаються:

1. Добровільність вибору партнера та виду економічної доцільності, що дозволяє оптимізувати склад інтеграції.

2. Об'єднання за ініціативою самих господарчих суб'єктів без будь якого тиску зовні.

3. Організаційне проектування інтеграційної взаємодії (проведення спеціальної проектно-аналітичної роботи, яка дозволяє визначити ефективність майбутньої спільної діяльності). Встановлено, що впродовж розробки організаційного проекту потрібно отримати та проаналізувати відомості, які характеризують: а) цілі та задачі спільної діяльності; б) способи та розміри об'єднання фінансових та матеріальних ресурсів зацікавлених сторін для досягнення окреслених перспектив; в) організаційно-правову форму майбутньої інтеграції; г) зміст конкурентних проектів, в тому числі альтернативного змісту; д) загальні витрати на здійснення інтеграційних заходів, їх структуру та джерела фінансування; е) очікувані результати спільної діяльності.

4. Безперервний розвиток усіх аспектів співпраці. Реалізація цього принципу включає: поглиблення співробітництва за рахунок періодичного оновлення цілей інтеграції та механізмів їх досягнення, диверсифікація спільної діяльності, яка проявляється у розширенні кола взаємних послуг учасників інтеграційного процесу; поступове збільшення рівня комплексності взаємодії.

5. Інформаційна відкритість сторін, що взаємодіють. Цей принцип, вимагає інституціонального закріплення можливостей отримати кожною із сторін у іншій відомостей, необхідних для успішного

виконання своєї частини обов'язків в межах інтеграції, а також передбачає певний рівень взаємної довіри.

6. Орієнтація спільної діяльності підприємств-учасників впровадження економічної інтеграції на кінцевий результат та їх соціальна відповідальність; функціональна мотивація власників та персоналу членів інтеграційного утворення.

Виходячи з того, що процес економічної інтеграції невеликих підприємств достатньо складний, визнано необхідність поділити його на певні стадії: таку, яка передує запровадженню економічної інтеграції, безпосередньо інтеграційну та післяінтеграційну. За результатами опрацювання теорії та практики організації взаємодії господарюючих суб'єктів, розроблено алгоритм здійснення першої з них (блок-схема інтерпретація – на рис. 1).

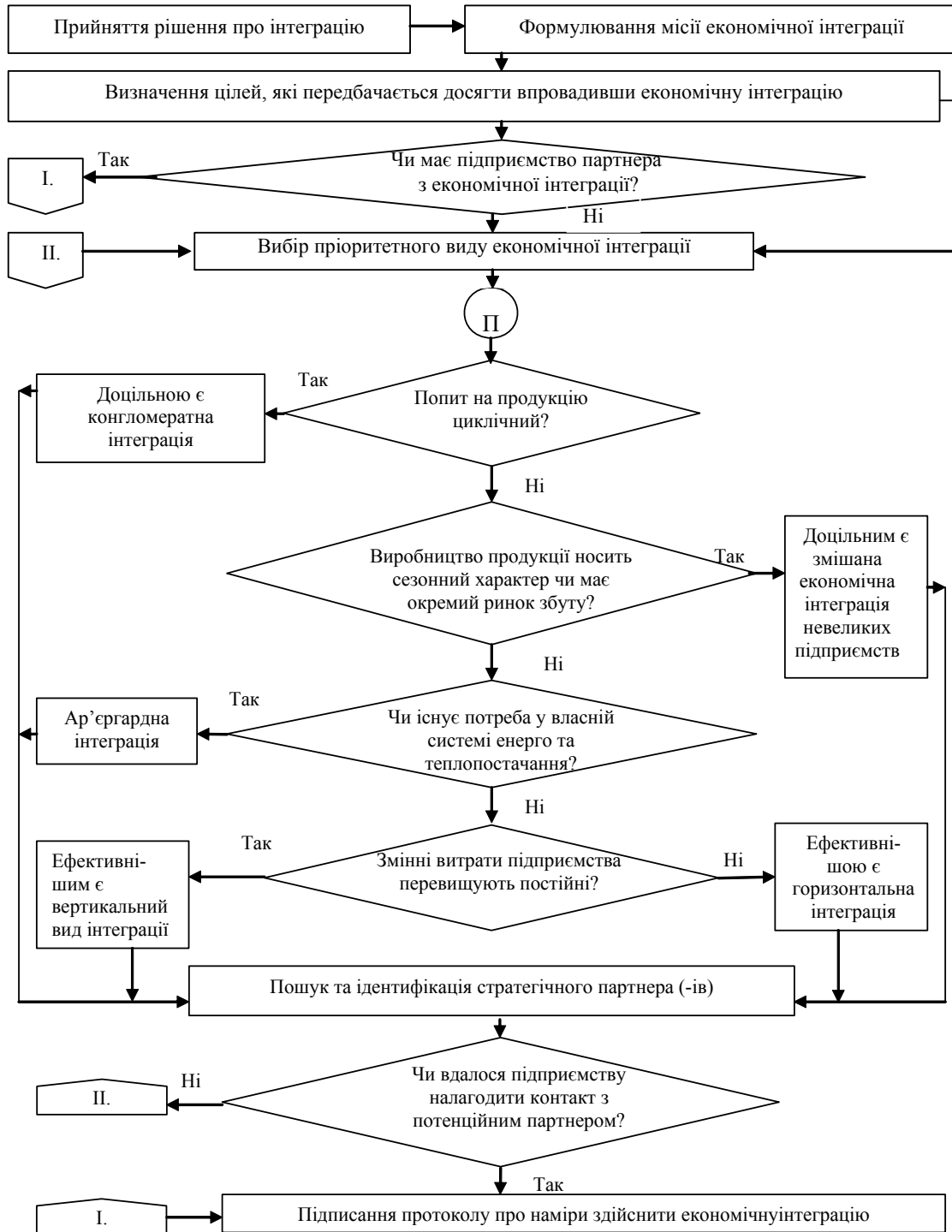


Рис. 1. Алгоритм процесу реалізації передінтеграційної фази економічної інтеграції невеликого підприємства

Ефективність реалізації будь-якого управлінського рішення, що передбачає кардинальну зміну умов та принципів ведення господарської діяльності (тим більше, коли йдеться про перспективу упорядкування,

узгодження дій або навіть об'єднання структур колись абсолютно незалежних підприємств), будується на засадах організаційного проектування. Тому, вважаємо за доцільне визначити першочерговим завданням, яке слід вирішити впродовж реалізації першої із зазначених стадій, формулювання її місії.

Вона складає орієнтир для працівників невеликого підприємства у дефініції причин та сфер її реалізації, окреслює в принциповому плані діапазон обов'язків та враховує інтереси основних груп людей, які залучені до організації та впровадження економічної інтеграції. Більш того, місія повинна враховувати галузеву приналежність підприємства, його позицію на ринку, тип виробництва продукції, поведінку конкурентів та відношення споживачів до запланованих дій.

Одним із найважливіших етапів запровадження економічної інтеграції є визначення потенційного бізнес-партнера. Вирішити це завдання можливо, рухаючись одним із двох напрямів. Перший полягає у тому, що у зовнішньому оточенні НП вже є господарюючий суб'єкт, взаємодія з яким будується на засадах економічної інтеграції і взаємини з ним вимагають лише формалізації. В протилежному випадку, як підтвердила практика, менеджменту невеликого підприємства важко відразу визначити найкращого із них, тому початком справи є ідентифікація стратегічного партнера (чи партнерів – залежно від поставленої мети). Аналіз діяльності підприємств із різною галузевою спеціалізацією дає підстави стверджувати: для тих з них, які належать до комерційної сфери та таких, що надають різноманітні послуги найдоцільніше обрати горизонтальний вид економічної інтеграції. НП промисловості найефективніше реалізують свій конкурентний потенціал вдавшись до вертикальної чи змішаної схеми. Використання засад конгломератної інтеграції дозволить мінімізувати ризики банкрутства сільськогосподарським підприємствам.

Хоча галузева направленість невеликих підприємств має вирішальне значення, проте відображає якісний аспект відповідного рішення. Тому, вважаємо за доцільне доповнити його співставленням кількісних параметрів. Для цього скористаємося ідеєю, яка пов'язує вибір на користь того чи іншого типу інтеграції залежно від співвідношення змінних та постійних витрат підприємства [1]: збільшення рівня змінних витрат невеликого підприємства призводить до підвищення привабливості для нього вертикальної інтеграції. Відповідно у випадку, коли постійні витрати перевищують змінні, доцільнішою є горизонтальна інтеграція невеликих підприємств. Відтак відкривається можливість здійснювати оцінку переваг того чи іншого виду економічної інтеграції, враховуючи співвідношення змінних та постійних витрат. Таким чином, якщо змінні витрати менше постійних, то приймається рішення про горизонтальну інтеграцію. Відповідно, у протилежному випадку – про вертикальну.

За результатами аналітичного огляду найближчого оточення підприємства окреслюють підприємства, інтеграція з якими сприяла б якнайкращому досягненню поставлених цілей та найефективнішій реалізації власного конкурентного потенціалу. Підписання з ними протоколу про наміри знаменує початок другої фази процесу консолідації – безпосередньо економічної інтеграції, алгоритм реалізації якої представлений на рис. 2. Його особливістю є створення робочої групи з дорученням координації дій підприємств-партнерів щодо розробки та впровадження організаційно-економічних заходів, націлених на налагодження та ефективне функціонування міжгосподарських зв'язків. До складу цієї групи доцільно залучити компетентних фахівців кожного господарюючого суб'єкта, що об'єднують зусилля з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств. Керівник групи призначається за домовленістю сторін.

Не менш важливим плановим рішенням у процесі впровадження економічної інтеграції є бізнес-політика – сукупність цінностей, нормативних вимог, критеріїв, обмежень, інших складових «правил гри», що однаково трактують усі учасники інтеграційного процесу. Визначаючи доцільні кордони ділової активності, політика у концентрованій формі відбиває погляди власників (а саме вони є її авторами) на умови, за яких можливе здійснення визначеної місії – підвищення конкурентоспроможності.

Завершується процес проектування економічної інтеграції попереднім узгодженням тексту та подальшим укладанням угоди між власником невеликої фірми – ініціатором міжфірмової взаємодії та обраним партнером.

Вирішальною задачею другої фази – інтеграційної – є визначення моделі зв'язку між учасниками. Конструктивні рішення щодо цього приймаються власниками підприємств-партнерів з урахуванням перспектив досягнення поставлених цілей або шляхом налагодження спільної діяльності без статутного «оформлення стосунків», або із створенням юридичної особи. Так, до першої групи моделей інтеграційного зв'язку належать злиття та поглинання, до другої – підпорядкування, консолідація, створення холдингової компанії та партнерські угоди.

Основним завданням наступної – постінтеграційної – фази процесу є розробка стратегії інтеграційного утворення. Її призначення полягає у досягненні фундаментальних довгострокових цілей та розв'язанні поточних задач підприємства завдяки визначенню напрямів руху до них та джерел засобів, які забезпечують його безперервність та позитивну динаміку зростання й розвитку конкурентної спроможності. Розробка стратегії економічної інтеграції ґрунтується на визначеному конкурентному потенціалі кожного учасника інтегрованого утворення та враховує події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стан якого відповідальні особи оцінюють в динаміці. Однією із основних перспектив, пов'язаних із економічною інтеграцією підприємств, є можливість поєднання специфічних ресурсів учасників об'єднання. Проте, для

ефективного обміну ними, менеджмент має провести відповідне реформування існуючої практики ведення бізнесу в тій її частині, яка не відповідає новим умовам господарювання. Йдеться, перш за все, про організаційні перетворення, які в умовах економічної інтеграції НП проявляються через зміну структури та функцій організації, удосконалення маркетингової стратегії, розвиток методів менеджменту та кадрової політики, розвиток технологічної бази, поліпшення мотиваційних механізмів.

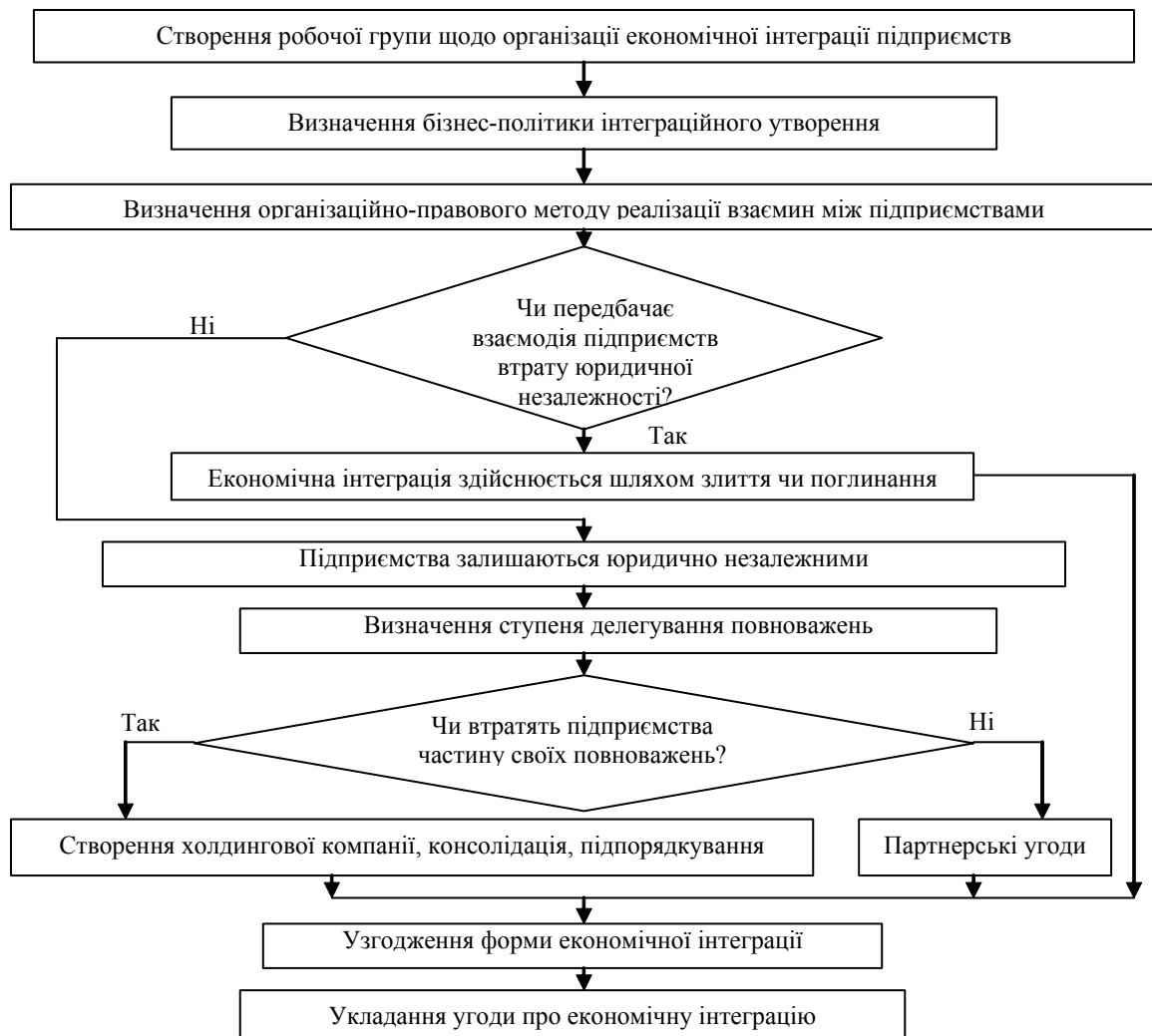


Рис. 2. Алгоритм здійснення економічної інтеграції невеликого підприємства

Успіх реалізації стратегії економічної інтеграції суттєво залежить від ефективності сполучення систем управління підприємств. Вибір типу організаційної структури інтегрованого утворення вимагає перш за все, оцінки можливості їхнього поєднання аби, по-перше, зберегти унікальні управлінські навички, знання, ключові компетенції, якість та швидкість досягнення синергетичного ефекту; по-друге, оптимально поєднати організаційні культури. Аналіз відомих нам угод щодо економічної інтеграції підприємств надав підстави для висновку: рішення на користь того чи іншого типу організаційної структури ґрунтується на здійсненому виборі виду інтеграції.

Узагальнюючи вище викладені результати, дозволимо собі наступні висновки: 1. Об'єднання зусиль невеликих підприємств виглядатиме раціональним за умов дотримання таких принципів, як добровільність вибору партнера та економічної доцільності; інтеграція знизу; організаційно проектування інтеграційної взаємодії; динамізм розвитку усіх аспектів співпраці; інформаційної відкритості; орієнтація на кінцевий результат. 2. Враховуючи те, що успіх взаємодії господарюючих суб'єктів, які функціонують в середовищі невеликого бізнесу, визначається логікою організаційних заходів щодо економічної інтеграції, слушним виглядає виконання трьох взаємопов'язаних стадій інтеграційного процесу. 3. Ефективність реалізації економічної інтеграції НП забезпечується шляхом безперервного моніторингу її процесу (як впродовж створення, так і в процесі спільної діяльності учасників), а також здійснення за його результатами корегування поставлених цілей та завдань, шляхів їх досягнення. Саме тому, раціональним виглядає зосередження подальших досліджень процесу впровадження економічної інтеграції невеликих підприємств на кількісному вимірюванні її ефективності.

## Література

1. Генске М. А. Оценка эффективности и неэффективности слияний и поглощений / М.А. Генске // Менеджмент в России и за рубежом. – 2006.

Надійшла 14.06.2009

УДК 338

О. О. КУРНОСОВА, А. С. МИРОНЦОВА  
Автомобильно-дорожный институт ГВУЗ «ДонНТУ»

## КОНЦЕПЦИЯ ПОСТОЯННЫХ УЛУЧШЕНИЙ В СИСТЕМЕ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ УКРАИНЫ

*Обґрунтована необхідність якісного реформування вітчизняних підприємств в умовах глобальної економічної кризи. Запропонована схема впровадження концепції постійного вдосконалення як методу антикризового управління на підприємствах України.*

*The necessity of high-quality reformation of domestic enterprises in the conditions of global economic crisis have been grounded. The chart of introduction of conception of permanent perfection has been offered as the method of anti-crisis management on the enterprises of Ukraine.*

Глобальный экономический кризис, в который вовлечена и Украина, обозначил проблемы в национальной экономике, повысил внимание к проблемам качественного ее реформирования на основе коренных преобразований в реальном секторе. В условиях кризиса стало очевидным, что ориентация на сверхприбыли и экстенсивный рост в мире глобальной конкуренции устарели. Преодоление рецессии невозможно без повышения экономической эффективности функционирования всех субъектов хозяйствования и становления отечественных предприятий на путь инновационного развития. Однако, внедрение инноваций часто требует значительных капиталовложений. Кризис обусловил существенное сокращение внешних финансовых инвестиций и привел к сворачиванию кредитования и инвестиционных программ в промышленности. В этих обстоятельствах внедрение концепции постоянного улучшения (кайдзен), разработанной в японской компании Тойота, является перспективным направлением организационных изменений в кризисной ситуации, поскольку позволяет снизить нерациональные расходы, но при этом значительно повысить качество, гибкость и производительность производственно-экономических систем. Опыт таких всемирно известных компаний, как «Toyota», «Nissan», «Canon», «Honda», тому подтверждение. Следовательно, реализация механизма антикризисного управления на основе концепции кайдзен, максимально адаптированной к практике менеджмента отечественных предприятий является задачей стратегического характера, решение которой позволит обеспечить экономическое оздоровление и дальнейшее поступательное развитие украинских предприятий.

Принципы кайдзен называют наиболее эффективной философией японского менеджмента. В бизнесе эта концепция управления стала применяться после второй мировой войны и считается ключом к успеху, которого удалось достичь в Японии многим предприятиям в различных видах экономической деятельности. Автором стратегии постоянных улучшений по праву считают Имаи М. [1; 2]. Дальнейшее развитие теории отражено в трудах Синго С. [3], Оно Т. [4]. Попытки адаптировать концепцию на другие экономики и культуры также увенчались успехом. Подтверждением этому является ряд работ западных авторов, посвященных проблематике управления организациями в стиле кайдзен, среди которых Джеффри К. Лайкер [5], М. Коленсо [6]. Ключевой основой кайдзен является идеология бережливого производства, содержание которой раскрыто в трудах [7 – 9]. Успех организационных изменений в японских и западных компаниях обуславливают повышенный интерес российских и отечественных ученых к проблемам построения бизнес-моделей в соответствии с принципами кайдзен. Так, ученые РЭА им. Г.В. Плеханова рассматривают кайдзен в качестве системы улучшения бизнес-процессов [10, с. 195 – 200]. Работы отечественных экономистов посвящены проблематике управления затратами предприятий с использованием инструментария концепции кайдзен [11, 12].

Вместе с тем, в современных условиях не разработан механизм управления развитием организаций на основе стратегии постоянных улучшений, что обуславливает отсутствие опыта практического ее внедрения в отечественном бизнесе. Следовательно, **цель статьи** – обосновать возможность применения основных положений кайдзен в управлении отечественными предприятиями в условиях глобального экономического кризиса и предложить схему поэтапного ее внедрения в практику хозяйствования украинских компаний.

В широком смысле, кайдзен – концепция обеспечения постоянных улучшений во всех аспектах деятельности организаций или ее отдельных подразделений с помощью внутренних резервов, без привлечения крупных инвестиций извне. Система японского менеджмента подразумевает достижение таких конкретных целей, как повышение степени удовлетворенности потребителей; устранение потерь