

Л.М. Ганущак-Єфіменко (Національний університет харчових технологій, м. Київ, Україна)

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ МАЛОГО І СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ НА ОСНОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

У статті представлено результати досліджень у галузях управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу на основі економічної інтеграції, проаналізовано чинники впливу на процес прийняття управлінського рішення. Доведено раціональність об'єднання зусиль підприємств малого та середнього бізнесу за умов дотримання ними принципів добровільного вибору партнера, економічної доцільності, інтеграції знизу, застосування засад організаційного проектування до взаємодії, динамічного розвитку всіх аспектів співпраці, інформаційної відкритості й орієнтації на кінцевий результат.

Ключові слова: інтеграція, інноваційний потенціал, конкурентоспроможність, об'єднання, співпраця, організаційні перетворення.

Табл. 2. Рис. 2. Літ. 10.

Л.М. Ганущак-Єфіменко (Национальный университет пищевых технологий, г. Киев, Украина)

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРЕДПРИЯТИЙ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА НА ОСНОВЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ИНТЕГРАЦИИ

В статье представлены результаты исследований в области управления развитием инновационного потенциала предприятий малого и среднего бизнеса на основе экономической интеграции, проанализированы факторы влияния на процесс принятия управленческого решения. Доказано рациональность объединения усилий предприятий малого и среднего бизнеса при соблюдении ими принципов добровольного выбора партнера, экономической целесообразности, интеграции снизу, применение принципов организационного проектирования во взаимодействии, динамичного развития всех аспектов сотрудничества, информационной открытости и ориентации на конечный результат.

Ключевые слова: интеграция, инновационный потенциал, конкурентоспособность, объединение, сотрудничество, организационные преобразования.

L.M. Ganushchak-Yefimenko (National University of Food Technologies, Kyiv, Ukraine)

MANAGEMENT OF INNOVATION POTENTIAL DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS BASED ON ECONOMIC INTEGRATION

The article presents the research results in the field of management of innovation potential development of small and medium enterprises based on economic integration and analyzes the factors influencing the process of managerial decision-making. The rationality of joint efforts of small and medium enterprises is grounded when they are aimed at following the principles of freewill partner choice, economic feasibility, bottom-up integration, organizational design of interaction, dynamic development of all aspects of cooperation, information openness and focus on the end result.

Keywords: integration; innovation capacity; competitiveness; association; cooperation; organizational transformations.

Постановка проблеми. Розробка стратегії економічної інтеграції ґрунтується на встановленому інноваційному потенціалі кожного учасника консолі-

дації та враховує події, що відбуваються у зовнішньому середовищі, стан якого відповідальні особи оцінюють в динаміці. Однією з основних перспектив, пов'язаних з економічною інтеграцією підприємств, є здатність поєднання специфічних ресурсів учасників об'єднання. Проте для ефективного обміну ними власники підприємств малого та середнього бізнесу мають провести відповідне реформування практики ведення бізнесу, що склалася, в тій її частині, яка не відповідає новим умовам господарювання.

Йдеться насамперед про організаційні перетворення, які в умовах економічної інтеграції суб'єктів підприємництва проявляються через зміну структури та функцій організації, вдосконалення інноваційної стратегії, розвиток методів менеджменту та кадрової політики, модернізацію технологічної бази, поліпшення механізмів мотивації персоналу.

Успіх реалізації стратегії економічної інтеграції суттєво залежить від ефективності поєднання систем управління підприємств. Вибір типу організаційної структури інтегрованого утворення вимагає насамперед оцінити можливості їх поєднання, щоб, по-перше, зберегти унікальні адміністративні навички, знання, ключові компетенції, якість і швидкість досягнення синергетичного ефекту; по-друге, оптимально поєднати інноваційні культури.

Аналіз останніх досліджень. Аналіз угод з економічної інтеграції підприємств малого та середнього бізнесу засвідчив, що рішення на користь того чи іншого типу організаційної структури ґрунтується на здійсненому виборі виду інтеграції (табл. 1).

Таблиця 1. Типи організаційної структури інтеграційних утворень підприємств малого та середнього бізнесу [6]

Вид	Чинники формування	Рекомендований тип структури
Горизонтальна	Учасники інтеграційного процесу розрізнені у просторі	Дивізіонно-територіальна
	Обслуговуються різні ринкові сегменти	Дивізіонно-споживацька
	Значні відмінності у технологіях виробництва	Дивізіонно-продуктова
	Різні типи організаційних структур	Дивізіонна або матрична
Вертикальна	Рівень взаємодії технологій:	Лінійно-функціональна
	- цілкова взаємодія	
	- часткова взаємодія	Лінійно-штабна
	Територіальна розгалуженість підприємств	Матрична
	Ступінь участі у виробництві кінцевої продукції:	Лінійно-функціональна
	- повна участь	
	- часткова участь	Лінійно-штабна
Різні типи організаційних структур	Структура матричного типу	
Змішана	Необхідність координації у сферах:	Холдингова
	- фінансовій	
	- маркетинговій чи виробничій	Конгломератна
	Необхідність координації діяльності інтегрованого утворення в цілому	Координаційна
	Орієнтація на складні проекти та великі замовлення	Проектна або програмно-цільова

Виходячи із вищевикладеного, важливо наголосити на необхідності безперервного моніторингу процесу економічної інтеграції (як у процесі, так і в подальшій спільній діяльності учасників), а також на здійсненні за його результатами корегування поставлених цілей, завдань і шляхів їх досягнення й вирішення.

Випробовування практикою підтвердило працездатність розробленої технології руху до бажаної мети економічної інтеграції – від виникнення ідеї щодо її запровадження, через розв'язання питання щодо визначення стратегічного партнера до реалізації спільного плану дій у реальних умовах ринкового сегмента.

Мета дослідження. Представити результати досліджень у галузях управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств малого та середнього бізнесу на основі економічної інтеграції, проаналізувати чинники впливу на процес прийняття управлінського рішення. Довести раціональність об'єднання зусиль підприємств малого та середнього бізнесу за умов дотримання ними певних принципів.

Основні результати дослідження. Практичною цінністю для власників малого та середнього бізнесу є, безумовно, не сам процес економічної інтеграції, а його кінцевий результат.

Визначення ефективності економічної інтеграції підприємств малого та середнього бізнесу будується на загальнометодологічному положенні: результати діяльності (добре, якщо виражені кількісно) порівнюються із грошовими коштами (або іншими ресурсами, монетарна оцінка яких ускладнена), витраченими на досягнення цього результату. Водночас, у його підґрунтя закладено особливості прояву ефективності взаємодії підприємств-учасників інтеграційного процесу, які обумовлюють необхідність:

- по-перше, аналізу результатів впровадження економічної інтеграції на всіх етапах її життєвого циклу, починаючи від прийняття рішення про налагодження взаємодії підприємства з потенційними партнерами до моменту, коли виконання спільних господарських функцій перестає бути доцільним хоча б для одного з них;

- по-друге, врахування обраного способу об'єднання зусиль. Якщо інтеграція передбачає створення нової юридичної особи, то визначається її знову створена вартість (балансова і, звичайно, ринкова). У випадку, коли інтеграція підприємств супроводжується формалізацією відносин на договірних засадах, вдаються до обчислення синергетичного ефекту, отриманого кожним із учасників.

Під життєвим циклом економічної інтеграції (ЖЦЕІ) слід розуміти термін, упродовж якого всіма господарюючими суб'єктами, які прийняли управлінське рішення про налагодження спільної діяльності, у певній послідовності виконується спектр робіт і заходів (від заснування до скасування домовленостей щодо неї) (рис. 1).

З рис. 1 видно, що ЖЦЕІ складається з 4 послідовних періодів. Його початок знаменується прийняттям рішення про нарощування інноваційного потенціалу підприємства шляхом організації взаємодії з іншими операторам ринку (точка T_1). З моменту T_2 – підписання протоколу про наміри щодо

консолідації – розпочинається друга фаза ЖЦЕІ, обумовлена безпосередньою інтеграцією підприємства з обраним партнером з укладанням між ними погодженої угоди або затвердженням статуту. Третя фаза розпочинається від точки T_3 , коли стартує реалізація спільних бізнес-проектів, з часу T_4 вона перетворюється у прибуткову. Перехід до четвертої фази ЖЦЕІ (точка T_5) обумовлюється наслідками негативних впливів сукупності зовнішніх і внутрішніх обставин функціонування підприємств, які знижують ефективність спільного бізнесу настільки, що виникає необхідність або корегувати умови співробітництва, або навіть переглянути доцільність подальшої інтегрованої діяльності.

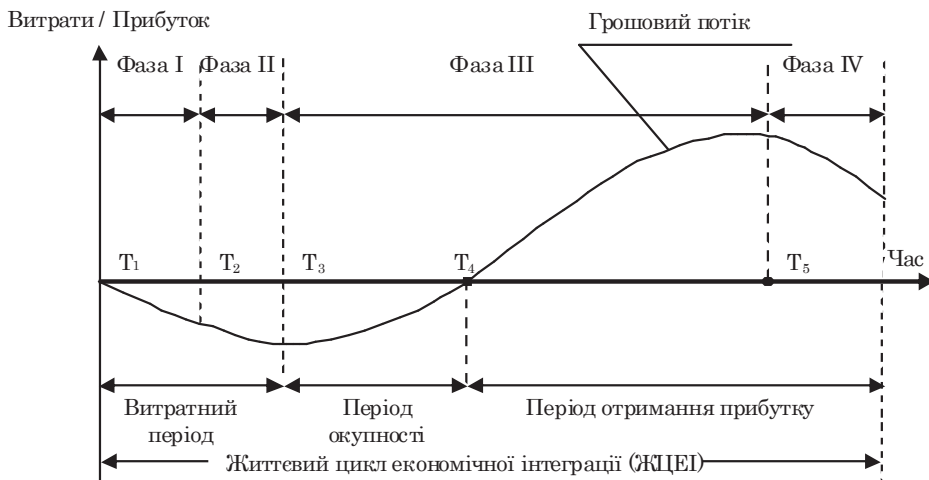


Рис. 1. Життєвий цикл економічної інтеграції підприємств малого та середнього бізнесу, узагальнено за даними [5]

Отже, з огляду на фінансовий профіль економічної інтеграції її життєвий цикл доцільно розділити на 3 періоди: витратний, період окупності інвестицій і період, коли доходи, отримані від економічної інтеграції підприємств, поступово та неухильно перевищують видатки на її впровадження й функціонування. Тому цілком логічною виглядає сформульована пропозиція щодо систематичного спостереження за процесом економічної інтеграції підприємств, який забезпечуватиме якісну оцінку перебігу її реалізації та періодичне уточнення запланованих заходів.

До основних критеріїв, які оцінюють рівень результативності об'єднання відносять, по-перше, достовірність джерела отримання даних; по-друге, забезпечення їх однозначного трактування всіма зацікавленими особами; по-третє, здатність інформації бути кількісно інтерпретованою; по-четверте, релевантність інформації у контексті визначеного завдання; по-п'яте, економічність інформації, тобто дотримання раціонального з погляду дослідника співвідношення між зусиллями на отримання необхідних відомостей і результатами від їх подальшого використання.

Важливим елементом оцінювання ефективності спільної діяльності підприємств малого та середнього бізнесу є виявлення небезпек, які супроводжу-

ють її впровадження. При цьому варто оцінити їхню вагу, а також визначити чинники, що впливають на процес організації та функціонування інтегрованого утворення (рис. 2).



Рис. 2. Чинники впливу на ефективність економічної інтеграції інноваційного потенціалу, узагальнено за [8; 10]

З рис. 2 видно, що до екзогенних чинників належать компоненти зовнішнього середовища, в якому підприємства-учасники інтеграційного утворення вимушені функціонувати. Серед них вважаємо за доцільне звернути особливу увагу на поточний стан антимонопольного регулювання в країні та рівень захисту економічної конкуренції на інституціональному рівні.

Антимонопольне законодавство оперує двома підходами до контролю над інтеграційними процесами підприємств. Перший з них визначається як скоординовані дії суб'єктів господарювання, другий пов'язаний із констатацією положення інтеграційного утворення як монопольного. Проте у відповідних законодавчих актах [1; 2] зазначено, що добровільні узгоджені дії підприємств щодо спільного придбання товарів, які не призводять до суттєвого обмеження конкуренції та сприяють підвищенню їх конкурентоспроможності, не визнаються узгодженими діями. До того ж, вони можуть бути дозволені органами Антимонопольного комітету України, якщо їхні учасники доведуть, що ці дії забезпечують: вдосконалення виробництва; техніко-економічний розвиток; підвищення ефективності функціонування підприємств малого та середнього бізнесу; оптимізацію експорту та імпорту; розробку й застосування уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізацію виробництва.

Щодо монопольного положення, то тут потрібно зазначити, що такою визнається ситуація, коли: 1) частка суб'єкта господарювання на ринку товару

перевищує 35%, якщо він не доведе, що зазнає значної конкуренції; 2) між двома чи більшою кількістю підприємств немає конкуренції або є незначна конкуренція стосовно певного виду товару; 3) сукупна частка не більше, ніж 3 суб'єктів господарювання, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 50%; 4) сукупна частка не більше, ніж 5 фірм, яким на одному ринку належать найбільші частки, перевищує 70%. Це дає підстави стверджувати, що для кожного суб'єкта малого та середнього бізнесу досягти переваг на ринку надзвичайно складно. Інша справа – підприємства малого та середнього бізнесу, об'єднані спільним інтересом.

У свою чергу, ендегенні чинники охоплюють обмеження й можливості, спричинені безпосереднім веденням бізнесу підприємствами малого та середнього бізнесу, які вдаються до економічної інтеграції й обумовлені рівнем їхнього внутрішньофірмового розвитку. Враховуючі чинники, класифіковані за сферою впливу, важливо визначити їхню взаємозалежність. Так, наприклад, організаційні обмеження щодо тих чи інших заходів, передбачених проектом інтеграції, викликають формування певного (інколи упередженого) ставлення до неї органів виконавчої влади, впливають на суспільну думку та дво- або багатосторонні стосунки в межах самої інтеграційної структури. Ось чому запобіжне передбачення вектора дії зазначених чинників дозволяє менеджменту підприємств малого та середнього бізнесу: по перше, встановити найімовірніші ризики, здатні вплинути на ефективність інтеграційного процесу (табл. 2); по-друге, мінімізувати їх прояви ще на початку і впродовж ЖЦЕІ.

**Таблиця 2. Групи ризиків невеликих підприємств
у межах інтеграційних структур [5; 8]**

Групи	Елемент групи
Маркетингові	Збій у системі обслуговування клієнтів; тимчасова зупинка реалізації маркетингових і рекламних заходів; призупинення інвестицій у поточну діяльність підприємств; ослаблення довіри споживачів до торговельної марки.
Виробничі	Технологічна несумісність підприємств; втрата оперативного контролю за рухом грошових і матеріально-технічних потоків.
Управлінські	Зниження гнучкості та мобільності структури підприємства; призупинення роботи із постачальниками; непередбаченість керівників невеликих підприємств до нових умов господарської діяльності; ослаблення ефективності господарської діяльності на етапі впровадження спільної системи менеджменту внаслідок різних рівнів управління підприємствами до інтеграції.
Фінансові	Невідповідність методик формування бюджетів підприємств-учасників інтеграційного процесу і, як наслідок, загроза складання бюджету реалізації спільних бізнес-проектів.
Комунікаційні	Недоотримання необхідної інформації чи неоднозначність її трактування; нечітке визначення відповідальності на шляху до спільних цілей; порушення документообігу.
Кадрові	Виникнення трудових конфліктів, спричинених різницею у рівнях заробітної плати та соціальних пакетів; розбіжності особистих, професійних і групових інтересів працівників; втрата висококваліфікованих кадрів внаслідок усунення дублюючих технологічних операцій і функцій після інтеграції.

Теорія та практика обґрунтування інноваційних проектів накопичили та пропонують користувачам велику кількість прийомів визначення доцільності конкретних економічних рішень. Проте їх застосування для визнання економічної інтеграції раціональною потребує доопрацювання, зумовленого специфікою проблеми, що розглядається. Однією з основних передумов звернення до економічної інтеграції як засобу посилення конкурентоспроможності підприємств малого та середнього бізнесу є виникнення синергетичного ефекту, практичним виявом якого є народження нових властивостей, функцій і механізмів функціонування інтеграційної сполуки.

Висновки. Прийняття власниками малого та середнього бізнесу управлінського рішення про економічну інтеграцію з метою нарощування інноваційного потенціалу обумовлене реальними обставинами, з якими стикається керівництво, та можливостями, що відкриваються перед ними в разі консолідації. Об'єднання зусиль підприємств малого та середнього бізнесу є раціональним за умов дотримання ними таких принципів: добровільного вибору партнера, економічної доцільності, інтеграції знизу, застосування засад організаційного проектування до взаємодії, динамічного розвитку всіх аспектів співпраці, інформаційної відкритості й орієнтації на кінцевий результат.

Ефективність співробітництва ринкових суб'єктів у сфері малого та середнього бізнесу визначається логікою організаційних заходів з економічної інтеграції. Розроблений механізм її реалізації передбачає поступове проходження 3 етапів. На першому – передінтеграційному – здійснюється проектування процесу консолідації підприємств малого та середнього бізнесу. Узгодження основних шляхів організації співпраці та укладання угоди про економічну інтеграцію відбувається на другому етапі. В межах третьої стадії – післяінтеграційної – розробляються стратегії організації спільної роботи та відбувається адаптація систем управління до змінюваних умов ведення бізнесу.

Особливості міжфірмового співробітництва в середовищі, де реалізують свої бізнес-проекти підприємства малого та середнього бізнесу, обумовлюють необхідність аналізу результативності впровадження економічної інтеграції на всіх етапах її життєвого циклу та потребують врахування обраного способу об'єднання зусиль підприємств; доцільність аналізу спроможності подальшого функціонування об'єднання. Послідовність оцінювання ефективності господарської взаємодії полягає у визначенні доцільності налагодження інтеграційних зв'язків, врахуванні ризиків їх неефективності та проведенні моніторингу отриманих унаслідок співробітництва результатів.

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11.01.2001 №2210-III // zakon1.rada.gov.ua.

2. Про промислово-фінансові групи в Україні: Закон України від 21.11.1995 №437/95-ВР // zakon1.rada.gov.ua.

3. Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів: Постанова Кабінету Міністрів України від 22.05.1996 №549 // zakon1.rada.gov.ua.

4. Дери А. Слияния-поглощения: отраслевая логика // Русский журнал.– Серия: Экономика.– 1999.– №5. – С. 69–73.

5. Дибач І.Л. Оцінка ефективності економічної інтеграції невеликих підприємств // Формування ефективного механізму корпоративного управління – сучасний стан та перспективи: Тези доп. Всеукраїн. наук.-практ. конф. (23 квіт. 2009 р.). – Миколаїв: НУК, 2009. – С. 59–60.

6. Кузьмин О., Шуляр Р. Экономические проблемы слияния предприятий // Экономика Украины.— 2003.— №12.— С. 26–33.
7. Мингалева Ж., Ткачева С. Кластеры и формирование структуры региона // Мировая экономика и международные отношения.— 2000.— №5.— С. 49–53.
8. Парсяк В.Н. Малий бізнес в системі корпоративних відносин: Монографія. — Херсон: Олді-плюс, 2003. — 456 с.
9. Парсяк В.Н. Маркетинг: від теорії до практики: Навч. посібник. — К.: Наукова думка, 2007. — 255 с.
10. Парсяк В.Н., Дибач І.Л. Планування конкурентної спроможності малого підприємства // Економіка: проблеми теорії та практики. — №206. — Д.: ДНУ, 2005. — С. 247–254.

Стаття надійшла до редакції 4.03.2013.

КНИЖКОВИЙ СВІТ



СУЧАСНА ЕКОНОМІЧНА ТА ЮРИДИЧНА ОСВІТА
ПРЕСТИЖНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ

Україна, 01011, м. Київ, вул. Панаса Мирного, 26

E-mail: book@nam.kiev.ua

тел./факс 288-94-98, 280-80-56



Менеджмент: Підручник / За заг. ред. д.е.н., проф. М.М. Єрмошенка. — К.: Національна академія управління, 2011. — 656 с. Ціна без доставки — 130 грн.

Авторський колектив: **М.М. Єрмошенко, С.А. Єрохін, М.П. Денисенко, О.А. Кириченко, О.І. Соскін.**

Має гриф підручника від МОН України.

У даному підручнику викладено матеріал, який дає системне уявлення щодо менеджменту. Комплекс представлених навчальних матеріалів стосується відносин управління на макро- та мікрорівні економічної системи, що дозволяє сформувати сутнісне бачення щодо менеджмент-взаємозв'язків різноманітних видів діяльності. У цілому викладений матеріал суттєво поширює теоретичні і методичні уявлення щодо менеджменту.

Підручник включає теоретичні засади менеджменту, історію його виникнення і розвитку, форми і методи документообороту при здійсненні управлінської діяльності, основи операційного менеджменту, розкриває нові тенденції у розвитку стратегічного менеджменту. Містить також менеджмент-практикум щодо основних засад управління.

Призначений для студентів вищих навчальних закладів, викладачів, аспірантів, а також всіх тих, хто цікавиться питаннями управління.