

методологічний алгоритм моделювання соціального розвитку регіону дозволять досягти високих результатів його розвитку, менеджмент якого ефективно запровадить запропонований методологічний інструментарій.

#### *Список літератури*

1. Царенко, О. М. Економіка розвитку [Текст] : підручник / О. М. Царенко. – Суми : Університетська книга, 2004. – 590 с.

2. Нижник, В. М. Економічні, соціальні та демографічні особливості екологічно несприятливих районів Хмельниччини [Текст] / В. М. Нижник, М. І. Приступа // Регіональна економіка. – 2000. – № 2. – С. 169–172.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.

© С.В. Матусяк, 2011.

УДК 659.114.5.014.1

**Н.Ю. Чорна**, асист. (ВТЕІ КНТЕУ, Вінниця)

### **ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРАЦІЙНИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ**

*Розглянуто проблеми управління інтеграційними об'єднаннями та шляхи їх подолання. Серед сучасних методів менеджменту обрано найбільш адаптовані для інтеграційних об'єднань та запропоновано алгоритми їх використання для вдосконалення управління інтеграційними об'єднаннями на всіх рівнях управління.*

*Рассмотрены проблемы управления интеграционными объединениями и пути их преодоления. Среди современных методов менеджмента выбраны наиболее адаптированные для интеграционных объединений и предложены алгоритмы их использования для совершенствования управления интеграционными объединениями на всех уровнях управления.*

*The author considers the problem of integration associations and ways of overcoming them. Researcher offers to choose among the most modern management methods adapted for integration associations. A competitor offers management principles and methods of management scenarios for integration associations at all levels of government.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** Останнім часом проблеми управління для одержання ефективних результатів господарювання в межах галузі набувають особливої актуальності. Розвиток регіонів потребує нових підходів до формування та

подальшого управління великими промисловими об'єднаннями. Особливо актуальним завданням є формування вертикальних об'єднань у харчовій промисловості та агропромисловому комплексі. Якщо взяти до уваги, що точками зростання Вінницького регіону є вищезазначені об'єднання, то практична цінність дослідження приведе до формування нових управлінських підходів як на рівні окремих підприємств та об'єднань, так і на рівні розвитку області. Незважаючи на те, що проблеми управління інтеграційними об'єднаннями розглядаються в різних наукових працях та прикладних дослідженнях закордонних та українських вчених, питання методичних підходів до реструктуризації структур та процесів управління залишаються невирішеними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Галузеві вертикальні об'єднання базуються на технологічних процесах господарювання. Але врахування тільки технологічної обумовленості є негативним чинником і може не привести до позитивних результатів. Відомо, що концепція технологічних чинників орієнтується на взаємодію шляхом укладання двосторонніх контрактів та "економію від швидкості" завдяки кращій управлінській координації більш високо організованої структури. Головною перевагою у цьому випадку стає орієнтація на конкурентні переваги, отримані за рахунок часу впровадження інновацій (часу виробництва чи переробки сировини та економії часу в ході створення нових видів продукції [1, с. 91]. Серед робіт, присвячених сучасним питанням управління, можна виділити наукові дослідження. Але аспекти інтеграційних перетворень, алгоритми управління як на корпоративному, так і на внутрішньому рівні підприємств, що входять в об'єднання, залишаються невирішеними. Феномен інтеграції розглядається також у роботах, пов'язаних із корпоративним управлінням та аналізом конкурентної поведінки, розвитком кластерних систем, інституціональних теорій. Але не завжди в результатах цих досліджень можна знайти методичні вказівки щодо реструктуризації процесів управління.

Багатоаспектність процесу управління зумовила відбиття окремих його елементів у дослідженнях із оцінювання синергетичного ефекту від взаємодії таких авторів, як Е. Кемпбел, С. Капіца, С. Курдюмов, Є. Князева, Р. Каплан, Д. Нортон, Г. Хакен, моделювання співпраці агентів і динаміки консолідованих результатів, розробки архітектури інтегрованої цілісності: С. Бір, А. Данілін, Т. Клебанова, А. Недосекин, І. Руссман, П. Скобелев, А. Слісаренко, П. Сенге, В. Тарасов, Д. Форрестер, В. Хиценко, оптимізації плинину поточкових процесів і логістичної взаємодії: Д. Іванов, Л. Міротін,

А. Некрасов, Е. Ніколс, Л. Фролова, Р. Хенфілд, Н. Чухрай, Д. Шапіро. Проте відсутні розробки щодо загальних карт розвитку стратегії з подальшою деталізацією тактичних планів, введення нових технологічних циклів, логістичних потоків, інформаційних комунікацій, впровадження спеціальних проектів [2].

**Мета та завдання статті.** Мета – здійснити аналіз існуючих проблем в управлінні інтеграційними об'єднаннями та сформувані загальні шляхи їх подолання з деталізацією ділових процесів на всіх рівнях менеджменту. Для цього автор вважає за доцільне уточнити переваги та недоліки інтеграційних об'єднань, визначити сучасні методи менеджменту, які доцільно використовувати для підвищення ефективності управління, розробити алгоритми управління з подальшою деталізацією за функціями, змістом та комунікаціями для одержання позитивного результату господарської діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Метою інтеграції є підвищення ефективності виробництва, більш повне задоволення суспільних потреб і підвищення таким чином конкурентоспроможності вітчизняного підприємництва. Основними мотивами інтеграції в сучасних умовах виступають такі, як:

- установа стабільних виробничо-господарських зв'язків між підприємствами за технологічним ланцюгом;
- досягнення збалансованої діяльності протягом повного життєвого циклу;
- зниження витрат на одиницю продукції за рахунок збільшення масштабів виробництва і підвищення цінової конкурентоспроможності продукції;
- накопичення капіталу для інноваційного розвитку та досягнення відповідного положення на ринку;
- створення сприятливих умов для диверсифікації виробництва, яка забезпечує гнучкість реакції на зміни у зовнішньому середовищі підприємства і можливості маневрування ресурсами;
- освоєння випуску нової продукції на основі нових виробництв для задоволення нових потреб [3].

Вертикальна інтеграція – встановлення інтеграційних зв'язків із підприємством-постачальником (інтеграція вниз) або підприємством-споживачем (інтеграція вгору). До неї відноситься також інтеграція виробництва та сітки збутових підприємств. Горизонтальна інтеграція – встановлення інтеграційних зв'язків із підприємствами, що виготовляють аналогічну продукцію (диверсифікація, партнерство). Вертикальна інтеграція здійснюється в разі об'єднання компаній, що виробляють сировину, переробляють її і часто самостійно реалізують

продукт на ринку, тобто вона являє собою процес об'єднання підприємств, що виконують послідовні стадії єдиного виробничого циклу будь-якого продукту, починаючи з видобутку ресурсів (сировини і матеріалів), їх переробки (виготовлення готових виробів) і закінчуючи реалізацією продукту споживачеві.

Здебільшого вертикальна інтеграція приводить до синергізму розподілу і позитивного ефекту масштабу. Основні переваги вертикальних систем: досягнення високого рівня обслуговування; внутрішній контроль і координація; одержання маркетингової інформації; уникнення укладання угод на ринку; сталі взаємовідносини.

До основних переваг вертикальної інтеграції підприємств можна віднести такі, як: економія на витратах, пов'язаних із підготовкою, підписанням та виконанням контрактів відносно ціни та обсягів закупівлі основної сировини, а також із її зберіганням; покращення інформаційного обміну між сторонами; виробництво, захищене від дефіциту сировини; зниження асиметричності інформації про якість сировини; зростання бар'єрів входу; посилення ринкової влади. Незважаючи на значні переваги, вертикальній інтеграції притаманні й недоліки.

Водночас жорстка вертикальна інтеграція породжує й низку проблем, вирішити які складно. По-перше, фахівці зазначають труднощі, які виникають у компанії в разі переключення на іншу діяльність унаслідок жорсткого підпорядкування каналу розподілу координатору і спеціалізації кожного учасника на конкретних функціях. По-друге, вертикальна інформація часто змушує компанію конкурувати з її постачальниками або партнерами по каналу. По-третє, жорстка вертикальна інтеграція є засобом управління обміном у маркетинговому каналі, а діяльність каналу визначається законними правами його власника. Як відомо, управління такими структурами, заснованими на владних повноваженнях або односторонній відповідальності, має суттєві недоліки – потребує великих інвестицій і характеризується суттєвими ризиками щодо досягнення рентабельного масштабу діяльності.

Зниження ефективності вертикальної інтеграції може бути наслідком впливу таких причин і ситуацій: необхідність значних інвестицій з довготривалим терміном окупності, що надовго зв'яже ресурси, обмежує мобільність і гнучкість (у випадку скорочення попиту на кінцеву продукцію, фінансовий стан інтегрованої структури потрапляє під загрозу); можливість виникнення проблем у результаті нерівномірності впровадження інновацій в окремих ланках

виробництва, що може призвести до зменшення інноваційного і виробничого потенціалу інтегрованої структури загалом; окремі підрозділи інтегрованої структури можуть бути ізольовані від впливу ринкових сил, конкуренції (особливо в разі значної орієнтації на внутрішнє постачання), що знижує ефективність їх роботи; можливі негативні наслідки бюрократизації управління, значних витрат на контроль і координацію діяльності всіх членів інтегрованої структури; оптимальні обсяги виробництва на різних етапах інтеграції можуть сильно відрізнятись, що не дозволить повною мірою досягти «ефекту масштабу» [3].

Серед різноманітних концепцій управління, що можуть бути використані для подолання проблем управління в інтеграційних відносинах, можна виділити концепцію «7-S». Її основні елементи – стратегія, структура, системи і процедури, стиль управління, спроможність або кваліфікація персоналу (корпоративна сила), співробітники (люди), спільні цінності (культура) [4]. На основі запропонованої концепції сформульовано вісім ознак ефективного управління інтеграційними об'єднаннями: схильність до дій; наближеність до покупця; автономія та підприємництво; продуктивність через людей; участь у діяльності завдяки корпоративним цінностям; постійний шлях до об'єднання; проста форма та невеликий управлінський персонал; здатність одночасно централізації та децентралізації. За представленими проєкціями потрібно проаналізувати відповідність критеріям ефективності управління та сформулювати методичні рекомендації щодо їх удосконалення [5].

Відповідно до концепції «Z» людина ставиться в основу будь-якої організації та забезпечує успіх її функціонування [6]. Суть даної теорії та її прикладне використання зводиться до наявності обов'язкової сукупності певних вимог до роботи з персоналом, формування корпоративних цінностей, моделювання всіх ділових процесів відносно конкретного співробітника та взаємодій його з іншими.

Концепція управління за цілями доводить, що управління починається з постановки цілей, а потім – функцій і формування процесів [7], а теорія «сприятливих можливостей» [8] як основні постулати виділяє такі: ні результати, ні ресурси не існують усередині бізнесу, а лише поза його межами; результати досягаються завдяки використанню сприятливих можливостей, а не за рахунок розв'язання проблем; економічні результати – наслідки лідерства, а не простої компетентності; усе існуюче із часом застаріває; існуючі ресурси, як

правило, неправильно розподіляються; концентрація – ключ до реальних економічних результатів. Розглянута концепція дозволить по-новому підійти до вирішення складних завдань та підвищити конкурентну стійкість підприємства завдяки випередженню основних конкурентів, які використовують традиційні підходи до управління, спрямовуючи свої зусилля на розв'язання проблем. Але така концепція, як правило, враховує тільки стратегічні результати, а її потрібно поєднати з концепцією «Z» та сформувати ієрархічну карту результатів – від досягнення цілей підприємства до конкретного результату роботи окремої людини. Тоді і концепція управління ефективністю роботи, а також контроль результатів за ключовими показниками дозволить сформувати комплексну систему, що буде інтегрованою в таких напрямках [9, с. 5]:

- 1) вертикальна інтеграція – об'єднання або поєднання цілей організації, групи або окремої людини;
- 2) функціональна інтеграція – поєднання функціональних стратегій у різних частинах організації;
- 3) інтеграція людських ресурсів – поєднання різних аспектів управління людськими ресурсами особливо у сфері розвитку організації та винагородження людських ресурсів з метою досягнення логічного підходу до управління людськими ресурсами;
- 4) інтеграція індивідуальних споживачів з вимогами (потребами) організації (наскільки це можливо);
- 5) інтеграція результатів конкретного підприємства та всього об'єднання.

Головною проблемою в управлінні об'єднання є впровадження стандартизованих методів та процесів управління без урахування особливостей окремого підрозділу.

Дослідники Р. Ноллан і Д. Кроссон [10] виділяють 20 принципів конкурентоспроможної практики управління бізнесом в інформаційній економіці, які можуть бути взяті за основу для підвищення ефективності управління інтеграційними об'єднаннями:

1. Принцип лідерства. Топ-менеджер формулює й координує "бачення" компанії і відіграє ключову роль у визначенні цілей і стратегії.

2. Принцип можливого контролю. Кількість підлеглих визначається не фізичною спроможністю контролюючої особи спостерігати за підлеглими, а наявністю ресурсів.

3. Принцип нагляду. Непрямий контроль. Контролюються тільки кінцеві результати, "наскрізне спостереження" за діяльністю співробітників відсутнє.

4. Принцип заохочення (винагороди). Винагорода залежить від якості виконання, а не від займаної посади.

5. Принцип класифікації персоналу. Усі співробітники працюють як єдиний колектив "спеціалістів-знавців".

6. Принцип створення доданої вартості. Діяльність усіх співробітників і всі операції в компанії мають бути спрямовані на створення додаткової вартості споживачу.

7. Принцип управління інформацією. Усі співробітники мають відкритий доступ до інформації.

8. Принцип координації. Координація досягається завдяки постійному й ефективному обміну інформацією. Співробітники працюють у постійно оновлюваному інформаційному просторі, який дозволяє передбачити проблему і запобігти її наслідкам.

9. Принцип динамічного балансу. Надлишки в компанії відслідковуються в реальному часі та пропорційно розподіляються. Підтримується баланс інтересів акціонерів, споживачів, персоналу.

10. Принцип виконання завдань. Робота організовується через процеси (проекти) і виконується членами команди, призначення яких визначається їхнім досвідом, необхідним для досягнення цілей проекту.

11. Принцип архітектора. Топ-менеджер формує таку структуру, яка б сприяла створенню самостійних команд.

12. Принцип орієнтації на стратегію. Споживач управляє компанією. Підпорядкування споживачу.

13. Принцип команд. Команди формуються лідерами, які мотивують членів команди "компенсаційними пакетами" із метою задіяти компетентних співробітників для досягнення мети проекту.

14. Принцип комунікацій. Замість "доповідних записок", "планерок" тощо – спонтанні швидкі й конкретні комунікації. Мінімум формальних зустрічей.

15. Принцип влади. Повноваження з розподілу ресурсів постійно переглядаються і передаються тим, хто приймає найефективніші рішення.

16. Принцип часу циклу. Прийняття рішень про розподіл ресурсів відбувається в реальному часі (маркетинговий рік) замість прив'язки до фіскального року.

17. Принцип контролю. Контроль здійснюється через систему зворотного зв'язку і системи заохочення, які забезпечують високу результативність персоналу.

18. Принцип управління конфліктами. Конфлікти компанії зі споживачами, персоналом, власниками, постачальниками вирішує вище керівництво компанії. Залучення третьої сторони – виняток.

19. Принцип управління можливостями. Операції орієнтовані на можливості, які на глобальному ринку швидко змінюються, а меншою мірою – на подолання інертності в організації.

20. Принцип рамок. Рамки організації органічні (не штучні), що постійно змінюються, – мережа взаємозв'язків у компанії розширяється і звужується (галузеві кластери, стратегічні альянси та ін.).

Практика свідчить, що точкове поліпшення або часткове впровадження одного з принципів управління дає як мінімум 10%-й ефект. Упровадження всієї системи принципів управління інформаційною економікою у практику ведення бізнесу дає 10-разове поліпшення. Приміром, система, що відслідковує досягнення цільового поліпшення споживчих властивостей товару, забезпечує компанії мінімум 10%-ве збільшення прибутку. Повне ж упровадження принципу створення додаткової вартості – 10-разове збільшення прибутку.

Ідеться не про миттєву зміну принципів управління. Це можуть бути еволюційні, але радикальні зміни, що забезпечать перехід від існуючої практики управління бізнесом до конкурентоспроможного і якісно нового рівня управління підприємством – адаптація до змін.

Командою консультантів під керівництвом Р. Ноллана запропоновано 6 стадій активного управління трансформацією із обов'язковим виконанням умови мінімізації стресів в організації, а саме: скорочення персоналу; забезпечення динамічного балансу між інтересами власників, споживачів, персоналу шляхом використання ресурсів, що звільнилися; створення системи доступу до ринків; упровадження системи залучення нових клієнтів, орієнтації на клієнта ("клієнт управляє компанією, клієнт змінюється швидше, ніж ми"); розробка системи управління створенням додаткової вартості для клієнта, а також системи, що створювала б бар'єри для входу на ринок нових конкурентів; упровадження системи запобігання втручанням конкурентів в обслуговування клієнтів компанії, упровадження стратегії глобалізації.

Для інтеграційних об'єднань харчової промисловості ці стадії можуть бути адаптовані за рахунок введення таких управлінських інновацій:

1. Збалансована система інтересів власників, споживачів та персоналу на основі загальних корпоративних цінностей.



2. Система ринкового моніторингу та динамічного реагування на цінові сигнали.

3. Упровадження проектів лояльності клієнтів.

4. Упровадження проектів моніторингу конкурентів та їх стратегічних сценаріїв розвитку.

5. Впровадження гнучкої системи управління якістю на всіх рівнях об'єднання.

Сучасний розвиток харчової галузі будь-якого регіону передбачає низку можливих сценаріїв:

1. Збереження на ринку великої кількості конкуруючих між собою підприємств.

2. Ліквідація та перепрофілювання великих та середніх підприємств із метою залучення іноземних інвестицій та розвитку малого бізнесу.

3. Формування вертикально інтегрованих комплексів, що об'єднують увесь виробничий цикл – від вирощування до продажу готової продукції.

4. Створення горизонтально інтегрованих об'єднань за рахунок укрупнення виробництва виробів. У цьому разі створюються умови для концентрації ресурсів і зниження питомої ваги витрат на одиницю продукції.

5. Придбання підприємств іноземними інвесторами. Залучення в галузь іноземних інвесторів є, звичайно, позитивною справою, проте, ця галузь має стратегічний характер і названий сценарій може негативно вплинути на продовольчу безпеку країни.

**Висновки.** Головне в ефективному управлінні – задовольнити потреби та очікування всіх зацікавлених осіб організації: власників, керівництва, співробітників, клієнтів, постачальників тощо. Але такі потреби та очікування повинні враховувати стратегічні цілі розвитку об'єднання та регіону (країни).

Відомі концепції та методи менеджменту можуть бути використані інтегрально за визначеними проєкціями результатів господарської діяльності на основі сценаріїв та моделей діяльності людини в об'єднанні.

#### *Список літератури*

1. Бутыркин, А. Я. Вертикальная интеграция и вертикальные ограничения в промышленности [Текст] : монография / А. Я. Бутыркин. – М. : Едиториал УРСС, 2003. – 200 с.

2. Пилипенко, А. А. Організація управління інтеграційним розвитком суб'єктів господарювання [Текст] : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04 / А. А. Пилипенко. – Х., 2009. – 453 с.

3. Дзюба, О. М. Регіональний ринок хлібопекарської продукції, нові форми і види [Електронний ресурс] / О. М. Дзюба. – Режим доступу : <[http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010\\_2/10domyfv.pdf](http://www.nbu.gov.ua/e-journals/eui/2010_2/10domyfv.pdf)>.
4. Чорна, М. В. Сучасні теорії менеджменту: можливості впровадження на вітчизняних підприємствах [Електронний ресурс] / М. В. Чорна. – Режим доступу : <[http://www.rusnauka.com/8\\_NND\\_2010/Economics/60168.doc.htm](http://www.rusnauka.com/8_NND_2010/Economics/60168.doc.htm)>.
5. Ансофф, И. Стратегическое управление [Текст] / И. Ансофф ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
6. Ouchi, W. Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge [Text] / W. Ouchi. – Addison-Wesley, 1981.
7. Друкер, П. Эффективность управления. Экономические задачи и оптимальные решения [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
8. Друкер, П. Эффективное управление предприятием [Текст] / П. Друкер ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2008. – 224 с.
9. Армстронг, М. Управление эффективностью работы [Текст] / М. Армстронг, А. Барон ; пер. англ. – М. : Hippo Publishing, 2007. – 384 с.
10. Трансформація: з чого почати? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <<http://www.management.com.ua/ct/ct001.html>>.

Отримано 30.10.2011. ХДУХТ, Харків.  
© Н.Ю. Чорна, 2011.