

Інтегроване управління групами підприємств

Л.М. Закревська, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій

В.В. Рябенко, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і права, Національний університет харчових технологій

Статтю присвячено теоретичному обґрунтуванню й розробці методичного забезпечення формування системи інтегрованого управління групами підприємств. Розкрито сутність, зміст та принципи побудови системи інтегрованого управління. Удосконалено методичний підхід до реалізації задач групового розвитку на основі узгодження інтересів членів групи. Розглянуто інтеграційні тенденції розвитку економіки.

Ключові слова: система інтегрованого управління, група підприємств, інтеграційні процеси, стратегія групового розвитку.

The article is devoted a theoretical ground and development of the methodical providing of forming of the system of computer-integrated management the groups of enterprises. Essence, maintenance and principles of construction of the system of computer-integrated management, is exposed. The methodical going is improved near realization of tasks of group development on the basis of concordance of interests of members of group. Integration progress of economy trends are considered.

Keywords: system of computer-integrated management, group of enterprises, integration processes, strategy of group development.

В останні роки в країнах з розвинутою ринковою економікою відбувається трансформація корпоративної організації, пов'язана з впровадженням новітніх інформаційних технологій, збільшенням ступеню логістичної взаємодії й поширенням партнерських взаємин між субпідрядниками, виникненням гетерархічних структур й плинністю організаційних меж підприємства, переорієнтацією ділових процесів на взаємодію з конкурентами тощо.

Узагальнюючи та прогножуючи тенденції організаційного розвитку, можна виділити такі зміни особливостей функціонування національних підприємств, як інтеграція, автоматизація, розвиток персоналу, сетизація, деструктуризація, інформатизація, віртуалізація, соціалізація. Такі тенденції, у свою чергу, призводять до виникнення нових групових форм організації діяльності підприємств, які передбачають розподіл виробництва за диверсифікованими міжфірмовими зв'язками з постачальниками й кінцевими споживачами. У зв'язку з цим набуває важливості проблема створення й вдосконалення відповідної системи управління, яка дозволяла би формувати й реалі-

зовувати стратегію взаємопов'язаного розвитку підприємств-членів групи з одночасною підтримкою ефективності функціонування кожного з них.

Різні аспекти створення системи управління підприємством розглядалися в працях С. Біра, А. Воронкової, П. Друкера, Г. Мінцберга, В. Пономаренка, П. Сенге, О. Тридіда, Д. Хана, З. Шершньової. Теоретичній розробці питань, пов'язаних з веденням взаємопов'язаної діяльності груп підприємств, багато уваги приділяли В. Гриньова, Г. Назарова, Р. Ноздрьова, С. Парінов, У. Пауелл, В. Радаєв, Л. Сміт-Дор, Д. Старк, О. Третьяк, Р. Хендфілд. Однак низка завдань, пов'язаних з поєднанням процесів функціонування окремих підприємств та їх групових утворень, встановленням стратегічних альтернатив групового розвитку, формуванням систем управління новими інтеграційними структурами, пошуком пріоритетних напрямків сталого економічного зростання груп підприємств, залишається недостатньо розробленою як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Виходячи із сучасних тенденцій розвитку економіки України, об'єктивною є необхідність переходу до нової наукової моделі управління, в основі

якої лежать інтеграційні процеси на вітчизняних підприємствах, потреба в забезпеченні розвитку економіки, вирішенні проблем формування механізмів, спрямованих на удосконалення внутрішнього стану підприємств, що входять до групових утворень й потребують безупинного пошуку нових форм і методів господарювання, відповідних організаційних структур, методів управління витратами й процесами виробництва, розробки нової ринкової поведінки, спрямованої на досягнення спільних цілей. Деякі з цих проблем у різній мірі враховуються в процесі організації, контролю та планування господарської діяльності окремого підприємства. Однак комплексний, інтегрований підхід до формування системи інтегрованого управління групою підприємств (СІУГП) дотепер не одержав достатнього науково-теоретичного й практичного обґрунтування.

Метою статті є розвиток теоретичних засад формування системи інтегрованого управління групами багатопрофільних підприємств та розробка науково-методичних рекомендацій з її впровадження й використання.

В сучасних умовах для національної економіки характерно розширення інтеграційних тенденцій й зростання кількості й розмаїтості форм об'єднань підприємств, створених як на засадах економічної субординації й контролю, так і на основі добровільної кооперації, у рамках яких досягається концентрація промислового капіталу, інвестиційних ресурсів, наукоємних технологій.

Слід зазначити, що утворення групи підприємств не завжди передбачає зміну організаційно-правової форми або втрату статусу юридичної особи у членів групи. Бажання підтримати на максимумі можливому рівні незалежність кожного учасника об'єднання підприємств привело до розширення партнерських взаємин та появи стратегічних альянсів як нової форми групової взаємодії. У даному разі формування СІУГП слід засновувати на розробленій в роботі класифікації альянсів за рівнем інтеграції й терміном існування. Разом з тим, підвищення ролі міжфірмової кооперації, необхідність забезпечення здатності підприємства до швидких змін, навчання й модернізації привело до відмови від традиційних ієрархічних й бюрократичних форм організації та появи нової сітьової форми об'єднання підприємств у групу. У такому випадку головним інтегруючим елементом стає система внутрішніх ринків й мережеподібних структур, що поєднують кращі риси ієрархічних й процесних організацій.

Таким чином, групу підприємств можна визначити як об'єднання декількох економічних агентів, засноване на тривалих й стійких взаємозв'язках, яке у деяких важливих аспектах виступає як єдине ціле [1]. Група може створюватися на централізованій або на децентралізованій основі, відповідно до чого буде прийматися питання про виділення центрального її елементу – стратегічного центру прийняття рішень [2]. У будь-якому випадку, для забезпечення функціонування й розвитку групи необхідне утворення відповідної системи інтегрованого управління, основним завданням якої буде виявлення й максимальне повне задоволення потреб всіх членів групи за допомогою координації їхніх підсистем управління, встановлення загальних цілей й визначення стратегічних альтернатив розвитку. При цьому інтегроване управління нами розглядається як комплексна функціональна керуюча система, що забезпечує розробку взаємозалежних управлінських рішень, кожне з яких робить свій внесок у загальну результативність діяльності підприємств і групи в цілому.

Утворення будь-якої групи підприємств та інтеграцію систем управління окремих її членів слід здійснювати на системній основі, для чого пропонується використання холархічних методів аналізу субцілісних об'єктів [2]. З оглядом на це кожне підприємство розглядається як окремий ієрархічний рівень в структурі групи, а до предмету інтегрованого управління відносяться всі дії і відносини між членами групи та усередині кожного з них. У такому випадку зміниться об'єкт інтегрованого управління так, як це подано на **рис. 1**.

Сама ж система інтегрованого управління будуватиметься на певних принципах, які запропоновано розділити на: загальні принципи інтегрованого управління групою підприємств; принципи організації процесу інтегрованого управління; принципи організації структур інтегрованого управління; кібернетичні принципи управління складними системами.

Варто підкреслити, що система інтегрованого управління повинна впроваджуватися на комплексній основі, забезпечуючи взаємозалежне вирішення поставлених задач й одержання високих кінцевих результатів діяльності всіх учасників групи. При цьому необхідно забезпечити скоординоване управління внутрішньогруповими потоковими процесами, що обумовлює застосування методів логістики при створенні СІУГП. Відповідно групу запропоновано розглядати як сукупність ланцюгів створення доданої вартості та по-

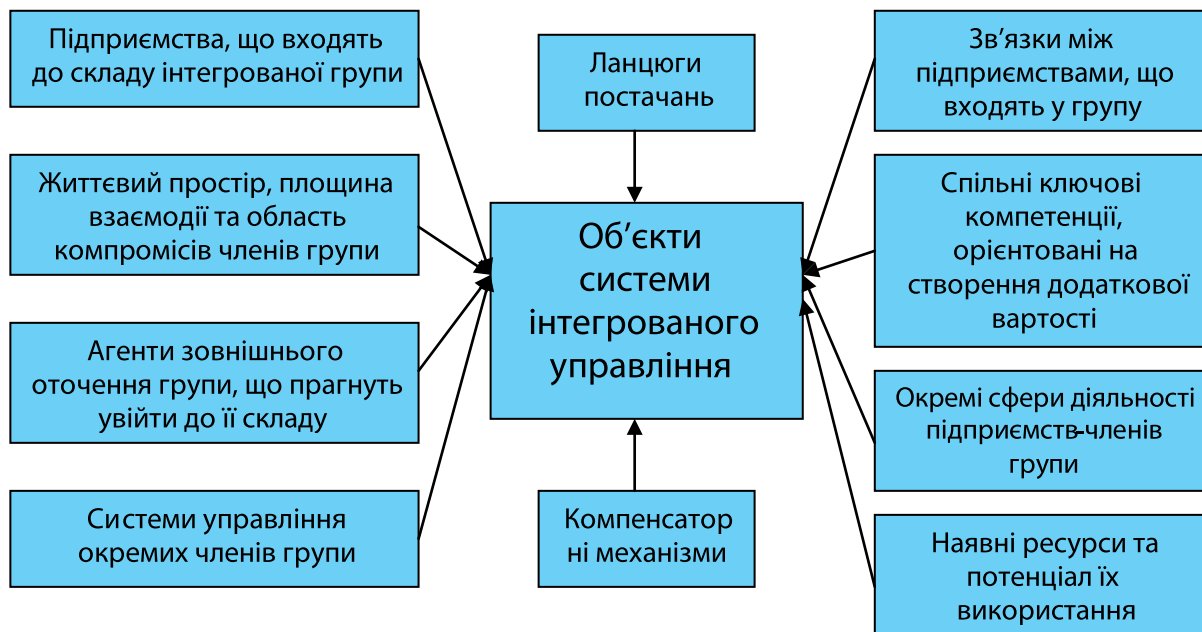


Рис. 1. Об'єкти інтегрованого управління групою підприємств

ширення логістичної взаємодії, у якій члени групи розглядаються як окремі ланки логістичної системи. Таким чином, виникає інтегрована логістична мережа, основною метою якої постає створення таких організаційних й економічних умов, що дозволять максимально задовольнити вимоги всіх членів групи шляхом прийняття компромісних рішень та подолання невідповідності між різними елементами системи. Для полегшення побудови такої мережі було введено поняття інтегрованого ланцюга постачань й висвітлено етапи його побудови, розроблено типологію логістичних взаємин членів групи й подано схему взаємодії між вартісними ланцюгами, зорієнтовану на виникнення синергетичного ефекту для групи в цілому.

Для розробки й вдосконалення СІУГП перш за все необхідно визначити відповідні тенденції та вимоги світової й національної економіки. Таке дослідження наявності й необхідності виділення груп підприємств проводилося відповідно до їх розподілу на формальні й неформальні.

Було встановлено, що більшість формальних груп утворюється шляхом виділення холдингової складової у разі проведення угод зі зливань й поглинань підприємств. Сукупний обсяг таких угод досяг у 2008 році 8% світового ВВП й у 70% досліджуваних підприємств це призвело до підвищення ефективності групової співпраці. Разом із тим, було виявлено, що в більшості випадків зливання не виправдовують вкладені інвестиції, виникає негативний синергетичний ефект, а члени гру-

пи мають гірші показники розвитку, ніж агенти оточення групи. Це призвело до поширення створення неформальних груп. Так, у 2008 році обсяги угод про передачу технологій у країнах Західної Європи склали 61,4 млрд. дол., а співробітництво у формі стратегічних альянсів склало 73,5 млрд. дол. [4].

Оскільки під групою можна розуміти сітьову структуру великого підприємства, було проведено аналіз ефективності функціонування таких утворень та розглянуто взаємозв'язок ефективності роботи груп підприємств залежно від рівня диверсифікованості діяльності.

На основі проведеного аналізу інтеграційних тенденцій економіки було встановлено, що у будь-якому разі головними причинами неефективності діяльності групового об'єднання може бути або вибір не того партнера, або поганий менеджмент нового утворення. Це обумовило розробку в роботі технології оцінки організації та ефективності діяльності групи, заснованої на розрахунку певних параметрів та розробці шляхів доведення показників діяльності групи до оптимального значення. При цьому запропоновано виділення декількох груп показників й відповідних до них методів оцінки.

До першої групи віднесено показники ефективності системи інтегрованого управління, що відбивають кінцеві результати функціонування групи. Друга група показників, що характеризує зміст процесу інтегрованого управління, враховує

поточні витрати на підтримку апарату управління та його забезпечення. Інша розроблена група показників буде характеризувати конфігурацію групи підприємств та оцінювати відповідність СІУГП об'єкту управління. Це такі показники як: щільність групи, ступінь її централізації, гомогенності, замкненості, поширеності, структурної автономії та подібності, тіснота й сила ділових зв'язків, стійкість мережі. Їхній розрахунок дозволить більш ґрунтовно підійти до рішення основних завдань, які виникають перед системою інтегрованого управління. Проте, остаточне рішення питання про склад членів групи повинне додатково враховувати показники ефективності функціонування окремих членів групи.

Залежно від типу групового об'єднання створення системи взаємного моніторингу може відбуватися на основі централізованого, децентралізованого або змішаного підходів [3]. Залежно від цього існує альтернатива вибору організаційної форми єдиного координаційного центру. Проте, у будь-якому разі на кожному підприємстві буде виділятися окремий суб'єкт, що забезпечуватиме взаємодію між підприємствами групи.

Також, в процесі функціонування СІУГП між підприємствами-членами групи формується певна система комунікаційних й технологічних зв'язків, пов'язаних з рухом логістичних потоків. Для оптимізації цього процесу, підвищення ефективності координації оперативних дій, забезпечення відстеження обраної траєкторії групового розвитку, контролю виконання консолідованого бюджету та зростання швидкості внутрішньогрупового обміну інформацією нами запропоновано створення системи взаємного моніторингу підприємств-членів групи.

Основу запропонованих схем взаємного моніторингу становить забезпечення взаємодії безпосередньо систем управління двох окремих підприємств групи й, у випадку централізації функцій управління, створеного координаційного центру. Розроблені схеми моделюють відносини лише між двома підприємствами, проте їхня кількість може бути збільшена до будь-якої величини. Такий розгляд двох підприємств, між якими виника-

ють прямі логістичні зв'язки в межах окремої групи, дозволяє розробити принципи функціонування й удосконалення системи інтегрованого управління. В той же час, основою для формування системи взаємного моніторингу й виділення координаційного центру є узгодження інтересів учасників групової діяльності й приведення їх власних стратегічних бачень у відповідність із загальногруповою стратегією.

Висновки

Вивчення інтеграційних тенденцій розвитку світової економіки, дослідження сучасних умов господарювання дозволило встановити різноманіття форм групового об'єднання підприємств, притаманних національній економіці.

Для розробки й вдосконалення СІУГП, перш за все, необхідно визначити відповідні тенденції та вимоги світової й національної економіки. Ефективне управління групою підприємств повинно ґрунтуватися на результатах відповідних аналітичних розрахунків оцінки групового потенціалу розвитку, дослідженні системи параметрів, що визначають конфігурацію групи підприємств. ■

Список використаних джерел

1. Буряк П. Проблемність трансформаційних процесів у інтегрованих корпоративних структурах підприємництва / Регіональна економіка. – 2004. – № 2. – С. 72–78.
2. Руденко Л.В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій: Монографія. – К. : Кондор, 2004. – 480 с.
3. Полонский В.Г., Білоусова С.В., Білоусов А.М. Корпоративное управление в непроизводственной сфере: Учеб. пособие для студентов экономических специальностей. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 460 с.
4. Глушаниця Р.В. Кластерний принцип формування міжнародних стратегічних альянсів / Глушаниця Р.В. – Режим доступу: http://ndei.me.gov.ua/downloads/03_berezen10.rtf

Рецензент: А.О. Заїнчковський, д.е.н., проф.